

한국의 노사관계 연구

— 사업장패널 예비조사 자료분석 —

김정한 · 노용진 · 이주희

이규용 · 김동헌

책머리에 부쳐

1997년의 외환위기는 우리 나라 기업의 경영패러다임뿐 아니라 노사관계의 역학관계에도 큰 변화를 초래한 계기가 되었다. 실제로 외환위기 이후 대부분의 기업에서는 경쟁력 제고를 위하여 종래의 연공주의 인적자원관리와 대립적 노사관계에서 벗어나 성과주의 인사관리와 참여·협력적 노사관계로 이행하기 위한 노력을 가시화하고 있다.

이와 같이 사업장 단위의 노사관계 및 인적자원관리 관행은 급격히 변화되고 있으나 관련 자료의 미흡으로 사업장 단위에서 전개되고 있는 변화의 실태와 방향성을 제대로 파악할 수 없는 것이 우리의 현실이다.

또한 우리 나라의 경우 노동시장 관련 정보에 비해 노사관계 및 인적자원관리 관련 기초통계는 거의 없는 실정이며, 있다 하더라도 대부분 행정통계 중심의 자료로서 신뢰성 결여로 인해 정책자료로서의 활용은 거의 불가능한 실정이다.

우리 나라와는 달리 영국, 호주, 캐나다 등 선진국에서는 노동시장의 수요 측면인 사업장 단위 노사관계 및 인적자원관리 동태 파악을 위해 정부 주도하에 정기적으로 노사관계 및 인적자원관리 패널조사를 실시하여 그 결과를 고용 및 노사관계 관련정책의 수립·평가를 위한 중요한 기초자료로 활용하고 있다.

사업장 단위의 인적자원관리 및 노사관계에 대한 실태분석의 필요성과 패널조사의 중요성을 인식한 노동부는 본 연구원에 노사관계 및 인적자

원관리에 대한 사업장패널 예비조사를 의뢰하였다. 이에 따라 본원은 2000년 10~11월에 걸쳐 상시 100인 이상 543개 사업장을 대상으로 사업장패널 예비조사를 실시하였다.

사업장패널 예비조사는 기초자료와 연구보고서로 각각 구분하여 출판하였다. 기초자료 분석만으로는 정책적 시사점을 도출하기 어렵기 때문에 주요 주제에 대해 심층적인 분석을 시도한 것이 본 보고서이다. 분석된 주제는 노조 유무별 조직몰입의 결정요인, 노사협의회의 운영과 효과, TQM의 경영성과 효과, 구조조정기 노사관계의 성격 변화와 관련요인, 그리고 고용조정의 효과분석이다.

이번에 실시된 예비패널조사에 대한 기초분석과 심층분석은 사업장 단위의 노사관계 및 인적자원관리의 변화실태와 그 요인을 체계적으로 파악하여 노사관계 및 인적자원관리 관련통계를 보완할 뿐 아니라 객관적이고 신뢰할 수 있는 노사관계 및 인적자원관리 정보를 제공하여 노사정의 정책 수립에 크게 기여할 것으로 판단된다.

본 연구는 본원 김정환, 노용진, 이주희 부연구위원, 이규용 책임연구원, 그리고 동국대학교 김동헌 교수의 공동 연구에 의해 이루어졌으며, 연구수행 과정에서 많은 분들이 깊은 관심과 조언을 해주었다. 특히 노동부의 노사협의과의 직원과 노동부 지방사무소 관계자들에게 깊이 감사드린다. 본 연구를 위한 실태조사에 기꺼이 응해 주신 기업의 인사노무 담당자 여러분께도 깊은 사의를 표한다. 아울러 자료정리를 담당한 본원의 김성희 주임연구조원과 손지희 연구조원, 출판을 담당한 박찬영 전문위원을 비롯한 출판팀의 노고에 대해서도 감사드린다.

끝으로 본 연구보고서에 수록된 모든 내용은 저자 개인들의 의견이며, 본원의 공식 견해가 아니라는 것을 밝혀 둔다.

2001년 12월

한국노동연구원

원장 이 원 덕

목 차

책머리에 부처	
요 약	i
제1장 서 론	1
제1절 연구의 필요성 및 연구의 목적	1
제2절 정책적 시사점 및 향후 연구과제	4
제2장 노조 유무별 조직몰입의 결정요인에 관한 연구 (김정환)	8
제1절 머리말	8
제2절 조직몰입의 정의와 결정요인	10
1. 조직몰입의 정의	10
2. 조직몰입의 결정요인	14
제3절 연구방법론	19
1. 연구 모형 및 가설의 설정	19
2. 연구의 방법	20
제4절 실증분석 결과	24
1. 기초통계 및 상관계수 분석	24
2. 회귀분석	27
제5절 결 론	32
제3장 노사협의회의 운영과 효과	34
제1절 서 론	34
제2절 노사협의회의 이론적 모형	36

제3절 노사협의회에 관한 기존 연구	38
제4절 노사협의회 활성화의 결정요인 분석	42
제5절 노사협의회의 직장만족도 효과 분석	49
제6절 결 론	55
제4장 TQM의 경영성과 효과: 근로자참여제도의 역할을 중심으로	(노용진) 57
제1절 들어가는 말	57
제2절 이론적 논의와 가설 설정	60
제3절 자료 및 변수의 측정	65
1. 사용 자료	65
제4절 분석 결과	69
제5절 결 론	76
제5장 구조조정기 노사관계 성격 변화와 관련 요인	(이주희) 78
제1절 서 론	78
제2절 연구방법	80
1. 자 료	80
2. 분석대상 사업체, 노동조합, 근로자의 일반적 특성	81
3. 주요 독립변수 관련기술 통계	84
제3절 분석 결과	86
1. 노사관계 변화 방향과 저해요인	86
2. 노사관계 성격에 영향을 미치는 관련요인 분석	89
제4절 결 론	97
제6장 고용조정의 효과분석	(이규용) 101
제1절 서 론	101
제2절 이론적 논의와 고용조정의 실태	103

1. 이론적 논의	103
2. 고용조정의 실태	105
제2절 고용조정의 효과분석	110
1. 자료 및 변수들의 기초통계	110
2. 고용조정이 생산성에 미치는 효과	112
3. 고용조정이 노사관계의 성격에 미치는 효과	117
4. 고용조정이 직장만족도에 미치는 효과	120
제4절 결 론	124
참고문헌	124

표 목 차

<표 2- 1> 독립변수와 조직몰입간의 예상되는 관계, 이론적 근거 및 실증분석결과	21
<표 2- 2> 표본의 인구통계학적 분포	23
<표 2- 3> 각 변수의 평균, 신뢰도, 상관계수 및 차이 분석	26
<표 2- 4> 노조 유무별 조직몰입의 결정요인	30
<표 2- 5> 조합원 여부별 조직몰입의 결정요인	31
<표 3- 1> 동일 사업장 내의 노사간 노사협의회 운영에 대한 전반적 평가 비교	43
<표 3- 2> 변수의 정의	44
<표 3- 3> 사용자료의 기초통계	45
<표 3- 4> 노사협의회 활성화의 결정요인 분석결과 (전체 사업장 대상)	46
<표 3- 5> 노사협의회 활성화의 결정요인 분석결과 (조직 사업장 대상)	47
<표 3- 6> 노사협의회 활성화의 결정요인 분석결과 (비조직 사업장 대상)	48
<표 3- 7> 근로자의 일반현황	49
<표 3- 8> 노사협의회에 대한 인식(1)	50
<표 3- 9> 노사협의회에 대한 인식(2)	51
<표 3-10> 변수의 정의	51
<표 3-11> 사용자료의 기초통계	52
<표 3-12> 노조와 유효노사협의회와의 직장만족도 효과(Logit 분석)	53
<표 3-13> 노조와 유효노사협의회와의 직장만족도 효과(OLS 분석)	54
<표 4- 1> 변수의 측정	67

<표 4- 2> 기초 통계(N=248)	68
<표 4- 3> TQM의 경영성과 효과 (N=248)	70
<표 4- 4> 근로자 참여경영이 TQM의 기업경영성과 효과에 미치는 영향(N=248)	71
<표 4- 5> 근로자의 의사결정참여가 TQM의 기업경영성과효과에 미치는 영향	72
<표 4- 6> 근로자의 성과참여가 TQM의 기업경영성과 효과에 미치는 영향	73
<표 4- 7> 교육·훈련 실시가 TQM의 기업경영성과효과에 미치는 영향	74
<표 4- 8> 경영정보 공유가 TQM의 기업경영성과 효과에 미치는 영향(N=248)	75
<표 5- 1> 조사대상 사업체의 일반적 특성	82
<표 5- 2> 조사대상 노조의 일반적 특성	82
<표 5- 3> 조사대상 노동자의 일반적 특성	83
<표 5- 4> 주요 독립변수 관련 기초 빈도표 (N=543)	84
<표 5- 5> 주요 독립변수 관련 평균값 (N=543)	85
<표 5- 6> 노사관계의 성격 변화	87
<표 5- 7> 노사간의 힘관계 변화	87
<표 5- 8> 노사관계 저해의 노조측 요인	88
<표 5- 9> 노사관계 저해의 사용자측 요인	89
<표 5-10> 기업체 특성	91
<표 5-11> 노동조합 특성	92
<표 5-12> 고용조정 여부	92
<표 5-13> 인적자원관리방식 I(사무관리직)	93
<표 5-14> 인적자원관리방식 II(생산기능직)	94
<표 5-15> 보상제도 실시여부	95
<표 5-16> 경영참여	96
<표 6- 1> 연도별 종업원수 및 고용조정 규모 추이	106

<표 6- 2> 고용조정 규모별 현황(1997~2000년 누계)	107
<표 6- 3> 연도별 고용조정 현황	107
<표 6- 4> 산업별 고용조정 현황	108
<표 6- 5> 고용조정 규모별 현황	109
<표 6- 6> 분석자료의 출처	111
<표 6- 7> 기초통계표	111
<표 6- 8> 고용조정의 생산성 효과분석을 위한 변수의 정의	114
<표 6- 9> 고용조정의 생산성효과 추정결과	116
<표 6-10> 고용조정이 노사관계의 성격에 미치는 효과분석을 위한 변수의 정의	119
<표 6-11> 고용조정이 노사관계의 성격에 미치는 효과 추정결과	120
<표 6-12> 고용조정이 직장만족도에 미치는 효과분석을 위한 변수의 정의	122
<표 6-13> 고용조정이 직장만족도에 미치는 효과 추정 결과	123

그림목차

[그림 2- 1] 본 연구의 개념적 모형	20
------------------------------	----

요 약

외환위기 이후 기업경쟁력 제고를 위한 방안의 하나로 사업장 단위의 노사관계 및 인적자원관리 관행이 급격히 변화되고 있으나 이에 대한 관련 자료의 미흡으로 사업장 단위에서 전개되고 있는 변화의 실태와 방향성을 제대로 파악할 수 없다는 우리의 현실을 인식하고 패널조사의 중요성에 입각하여 한국노동연구원은 노동부의 의뢰로 2000년 10~11월에 걸쳐 543개 사업장을 대상으로 노사관계 및 인적자원관리 사업장패널 예비조사를 실시하였다.

본고에 수록된 연구들은 기초통계만으로는 정책적 시사점을 도출하기 어렵기 때문에 보다 심층적인 분석을 시도한 것이다. 분석된 주제는 노조 유무별 조직몰입의 결정요인, 노사협의회의 운영과 효과, TQM의 경영성과 효과, 구조조정기 노사관계의 성격 변화와 관련요인, 그리고 고용조정의 효과분석이다. 주제별 분석에서 나타난 주요 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 노조 유무별 조직몰입 결정요인 분석에서는 전체적으로 조직몰입에 큰 영향을 주는 변수가 임금수준과 복리후생 만족, 전반적 직무만족, 업무량 증대, 인력부족 심화, 직무자율성, 책임성, 사용자 신뢰 등이지만 노조 유무와 종업원 신분에 따라 약간의 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 노조 유무별 그리고 종업원 신분별로 조직몰입을 높이는 데 활용되는 변수가 다르다는 것을 의미한다.

둘째, 노사협의회의 운영과 효과분석에서는 사용자측 대표의 노사협의회에의 적극적인 참가는 노사협의회의 활동 수준에 강한 정(正)의 상관관계를 가지며, 전문위원회의 설치 여부는 조직사업장을 대상으로 한 분석에서 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 노사협의회의 직장만족도 효과를 분석한 결과 노사협의회가 원활하

게 운영되는 사업장에 근무하는 근로자는 그렇지 않은 사업장에 근무하는 근로자에 비해 다른 조건이 동일하다면 직장생활에 대해 보다 만족하는 것으로 나타나, 노사협의회가 긍정적인 기능을 하는 것으로 규명되었다.

셋째, TQM의 경영성과 효과분석에서는 대체로 참여경영 시스템이 TQM의 경영성과 효과를 높이고 있음을 보여주고 있다. 참여경영의 구성요소 중에는 성과참여가 TQM의 경영성과 효과에 긍정적으로 작용하고 있으며, 의사결정참여가 TQM의 경영성과 효과에 약하게나마 긍정적 조절작용을 하고 있으나, 교육·훈련의 실시와 경영정보 공유는 TQM의 경영성과 효과에 통계적으로 유의한 조절작용을 하는 것으로 나타나지 않았다. 이는 TQM의 운영에 있어서 인적 요소를 무시해서는 안 된다는 점을 확인해 주는 것으로서 TQM의 운영에서 중요한 축을 이루는 고객 중심, 지속적 개선이 현장 작업자들의 지식을 활용하여 이루어지고 있다는 사실을 감안할 때 근로자들의 참여를 유도할 수 있는 인적자원관리 프로그램이 요청되고 있음을 본 연구 결과는 재확인해 주고 있다.

넷째, 구조조정기 노사관계 성격 변화와 관련 요인분석에서는 경제위기는 갈등을 악화시키기도 하지만 노사협력을 증진시킬 수 있는 기회도 동시에 제공해 주는 것으로 나타나, 노사의 대응방식 여하에 따라 협력적 노사관계로 전환될 수 있다는 것을 시사하고 있다. 그리고 구조조정기에 수반되는 고용조정과 유연한 고용형태의 활용은 노사관계의 성격에 좋지 못한 영향을 미친다는 것을 인식하고, 불가피한 경우에만 최소한의 규모로 실시하는 것이 바람직하며, 투명하지 못한 경영과 노동자의 경영참여 부족은 노사 양측에 의해 공동으로 노사관계 저해의 가장 큰 요인 중의 하나로 지적되었다.

마지막으로 고용조정의 효과분석에서는 고용조정은 기업이 의도한 생산성 증가에 영향을 미치고 있지 않을 뿐만 아니라 고용조정의 부정적 측면으로 인식되고 있는 노사관계의 악화나 종업원의 직장만족도의 저하도 발견되지 않았다. 고용조정이 생산성을 증대시키지

않는다는 결과는 감원이 비용을 감축시킬 수는 있으나 생산의 효율화를 추구하지는 못하였음을 보여주고 있다. 그리고 고용조정이 노사관계를 악화시키거나 직장만족도를 저하시키지 않았다는 분석 결과는 우리 나라 기업들이 고용조정을 합리적이고 절차적 공정성을 통해 추구하였다고 해석되기보다는 생존한 근로자들에게는 고용조정이 부정적으로 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

주요 주제별 심층분석으로부터 도출되는 몇 가지 정책함의를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 회사경영 정보에 대한 미공개와 이해부족이 노사 양측에서 노사관계의 불안을 초래하고 회사몰입에 부정적인 영향을 미치는 주된 요인으로 나타난 점을 감안할 때 정보 공유의 주요 기제인 노사협의회와 기업경영설명회의 활성화를 위한 열린 경영을 위한 정부 차원에서의 적극적인 노력이 정책적으로 요구된다. 또한 노사협의회 의 직장만족도 효과를 분석한 결과 노사협의회가 원활하게 운영되는 사업장에 근무하는 근로자는 그렇지 않은 사업장에 근무하는 근로자에 비해 다른 조건이 동일하다면 직장생활에 대해 보다 만족하고, 또한 노사협의회의 운영과 효과분석에서 사용자측 대표의 노사협의회에의 적극적인 참가는 노사협의회의 활동 수준에 강한 정(正)의 상관관계를 가지며, 전문위원회의 설치 여부는 조직사업장을 대상으로 한 분석에서 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난 만큼 노사협의회 활성화를 위한 정부 차원의 정책대응과 사용자측의 노사협의회에 대한 인식전환을 위한 교육 등이 강화될 필요성이 있다.

둘째, 노동조합 활동이 기업경쟁력을 제고하는 데 있어 일부에서 부정적으로 평가하고 있으나 기업경쟁력을 제고하거나 작업장 규율을 세우는 데 방해가 될 정도는 아니며, 오히려 생산성 향상에 협조하는 것으로 나타나, 전반적으로 사측의 노조활동에 대한 평가는 긍정적인 것으로 나타났다는 점에 주목하여 정부정책을 입안할 필요성이 있다. 이를 위해서는 노조 결성과 노조활동에 대해 일방적으로 불신하는 사용자측의 의식개혁을 위한 다양한 학습기회와 발상전환의

계기를 마련하는 것이 정책적으로 요구되는 중요 과제라 하겠다. 정부와 학계전문가들이 중심이 되어 기업 경영자 및 공장 경영자들을 대상으로 열린 경영의 필요성과 노조의 역할 등에 대한 교육세미나·워크숍·간담회 등을 지속적으로 개최해 나갈 필요가 있다.

셋째, TQM의 운영에 있어서 인적 요소를 무시해서는 안 된다는 점을 확인한 만큼 정부가 적극 추진하고 있는 참여적 작업조직의 활성화와 열린 경영의 활성화를 위한 정부 차원의 노력이 더욱 강화될 필요성이 있다. 참여적 작업조직의 구축은 종업원의 자발적인 참여가 전제되지 않으면 불가능하다. 이는 다른 한편으로는 참여적 작업조직을 지원하는 인적자원관리의 중요성을 강조한다. 직무의 자율성, 피드백, 책임성 등 내재적 직무만족을 증대시키는 방향으로 직무설계 및 근로자들의 참여를 유도할 수 있는 인적자원관리 프로그램을 설계하여야만 그 실효성을 거둘 수 있다. 정부에서도 성과배분제 등 보상관리의 질적 개선을 위한 세제 지원을 강구하는 방향으로 정책 방향을 강화하여야 할 것이다.

넷째, 구조조정기에 수반되는 고용조정은 노사관계의 성격에 좋지 못한 영향을 미친다는 것을 감안할 때 사용자측의 고용조정에 대한 정부 차원에서 근로기준법상의 제반 규정이 준수되고 있는지를 엄격하게 강화하여야 한다. 이와 아울러 노동측의 참여 없는 고용조정은 오히려 기업경쟁력을 강화하기는커녕 오히려 저해한다는 사실을 적극적으로 홍보함과 아울러 근로기준법상의 4가지 요건을 준수한 다음 불가피하게 고용조정을 하는 경우에는 노사합의하에 2001년 7월부터 정부가 시행하고 있는 전직지원장려금제도를 적극 활용하도록 함으로써 근로자들의 신속한 재취직과 기업의 경쟁력 강화를 동시에 강구할 수 있도록 유도할 필요성이 있다.

다섯째, 사업장에서 인적자원관리의 관행이 외환위기 이후 급격히 변화되고 있으나 노조의 반대로 일부에서는 제대로 기능하지 못하고 있다는 점에 대해 노사정 모두의 깊이 있는 검토가 요구된다. 환경이 바뀌면 조직전략과 조직구조가 정합성 있게 바뀌어야 하며, 조직전

략과 조직구조가 바뀌면 인적자원관리 전략과 전술도 변화되어야만 그 효과를 거둘 수 있다. 그러므로 사용자측에서는 일방적으로 인적자원관리 관행의 도입을 강행할 것이 아니라 노조에 대한 설득과 이해를 통해 도입하여야 하며, 노조에서도 무조건적인 도입 반대보다는 대안 제시를 통해 노동측의 의견이 충분히 반영된 안이 나올 수 있도록 정책기능을 강화할 필요성이 있다. 정부에서도 사업장의 인적자원관리 관행의 변화가 노동법과 상충되지 않도록 개정할 필요성이 있다.

제1장 서론

제1절 연구의 필요성 및 연구의 목적

외환위기 이후 기업경쟁력 제고를 위한 방안의 하나로 사업장 단위의 노사관계 및 인적자원관리 관행이 급격히 변화되고 있으나 이에 대한 관련자료의 미흡으로 사업장 단위에서 전개되고 있는 변화의 실태와 방향성을 제대로 파악할 수 없다는 우리의 현실을 인식하고 패널조사의 중요성에 입각하여 한국노동연구원은 노동부의 의뢰로 2000년 10~11월에 걸쳐 543개 사업장을 대상으로 노사관계 및 인적자원관리 사업장패널 예비조사를 실시하였다.

노사관계 및 인적자원관리 사업장패널 예비조사는 사업장 단위의 노사관계 및 인적자원관리의 변화실태와 그 요인을 체계적으로 파악하여 노사관계 및 인적자원관리 환경 변화에 대응하고, 노사관계 및 인적자원관리 관련통계를 보완할 뿐 아니라 객관적이고 신뢰할 수 있는 노사관계 및 인적자원관리 정보를 제공하여 보다 정합성 있는 노사정의 정책수립에 기여하는데 그 목적이 있다. 이와 아울러 패널조사 결과자료를 활용한 연구의 활성화는 인적자원관리 기법들의 효과에 대한 실증적인 분석을 유

2 한국의 노사관계 연구

도하고 우리 나라 실정에 적합한 한국형 노사관계 및 인적자원관리 모델을 개발하는 데 크게 기여할 것으로 기대된다.

노사관계 및 인적자원관리 사업장패널 예비조사의 결과는 기초통계편과 주요 주제편으로 구분하여 분석하였다. 기초통계만으로는 정책적 시사점을 도출하기 어렵기 때문에 보다 심층적인 분석을 시도한 것이 이 책이다. 심층적으로 분석된 주제는 노조 유무별 조직몰입의 결정요인, 노사협의회의 운영과 효과, TQM의 경영성과 효과, 구조조정기 노사관계의 성격 변화와 관련요인, 그리고 고용조정의 효과분석 등 다섯 가지 주제이다. 주요 주제별 분석에서 나타난 주요 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 노조 유무별 조직몰입 결정요인 분석에서는 전체적으로 조직몰입에 큰 영향을 주는 변수가 임금수준과 복리후생 만족, 전반적 직무만족, 업무량 증대, 인력부족 심화, 직무자율성, 책임성, 사용자 신뢰 등이지만, 노조 유무와 종업원 신분에 따라 약간의 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 노조 유무별 그리고 종업원 신분별로 조직몰입을 높이는 데 활용되는 변수가 다르다는 것을 의미한다. 한편 노조가 있는 사업장의 경우 노동조합의 특성 또한 조직몰입에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 유노조 사업장만을 대상으로 조직몰입의 결정요인을 보면 조합원의 경우 복리후생 만족, 전반적 직무 만족, 업무량 증대, 직무자율성, 책임성은 조직몰입에 정(正)의 영향력을, 인력부족 심화와 동료간·부서간 경쟁심화는 부(負)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 반면 비조합원의 경우에는 임금수준 만족, 복리후생 만족, 성과 중시, 직무책임성 증대, 노조의 회사경영에의 이해는 조직몰입에 정(正)의 영향력을 미치고 있다. 그러나 노사관계 분위기는 조합원과 비조합원을 불문하고 대립적일수록 조직몰입에 부(負)의 영향을 미치고 있으나 통계적으로 유의하지는 않은 것으로 나타났다.

둘째, 노사협의회의 운영과 효과분석에서는 사용자측 대표의 노사협의회에의 적극적인 참가는 노사협의회의 활동수준에 강한 정(正)의 상관관계를 가지며, 전문위원회의 설치 여부는 조직사업장을 대상으로 한 분석에서 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 노사협의회의 직장만족도 효과를 분석한 결과 노사협의회가 원활하게 운영되는 사업장에

근무하는 근로자는 그렇지 않은 사업장에 근무하는 근로자에 비해 다른 조건이 동일하다면 직장생활에 대해 보다 만족하는 것으로 나타나, 노사 협의회가 긍정적인 기능을 하는 것으로 규명되었다.

셋째, TQM의 경영성과 효과분석에서는 대체로 참여경영시스템이 TQM의 경영성과 효과를 높이고 있음을 보여주고 있다. 참여경영의 구성 요소 중에는 성과 참여가 TQM의 경영성과 효과에 긍정적으로 작용하고 있으며, 의사결정참여가 TQM의 경영성과 효과에 약하게나마 긍정적 조절작용을 하고 있으나, 교육·훈련의 실시와 경영정보 공유는 TQM의 경영성과 효과에 통계적으로 유의한 조절작용을 하는 것으로 나타나지 않았다. 이는 TQM의 운영에 있어서 인적 요소를 무시해서는 안 된다는 점을 확인해주는 것으로서 TQM의 운영에서 중요한 축을 이루는 고객 중심, 지속적 개선이 현장 작업자들의 지식을 활용하여 이루어지고 있다는 사실을 감안할 때 근로자들의 참여를 유도할 수 있는 인적자원관리 프로그램이 요청되고 있음을 본 연구 결과는 재확인해 주고 있다. 특히 본 연구에서 사용된 참여경영 변수들이 경영참여 기법 중에서 주로 집단성을 강조하는 소집단활동에의 참여, 집단적 성과배분제, 정보공유 등을 사용하고 있기 때문에 본 연구의 결과는 TQM의 업무수행 양식에서 팀 작업이 중요하다는 것을 새삼 증명하고 있다.

넷째, 구조조정기 노사관계 성격 변화와 관련 요인분석에서는 경제위기는 갈등을 악화시키기도 하지만 노사협력을 증진시킬 수 있는 기회도 동시에 제공해 주는 것으로 나타나, 노사의 대응방식 여하에 따라 협력적 노사관계로 전환될 수 있다는 것을 시사하고 있다. 그리고 구조조정기에 수반되는 고용조정과 유연한 고용형태의 활용은 노사관계의 성격에 좋지 못한 영향을 미친다는 것을 인식하고, 불가피한 경우에만 최소한의 규모로 실시하는 것이 바람직하며, 투명하지 못한 경영과 노동자의 경영참여 부족은 노사 양측에 의해 공동으로 노사관계 저해의 가장 큰 요인중의 하나로 지적되었을 뿐 아니라, 경영참여와 관련된 요인들이 노사관계의 성격에 일정부분 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나, 투명경영을 보장할 수 있는 제도적 뒷받침과 시작단계에 있는 근로자의 경영참가 방안, 노사 파트너십 형성과 관련된 적극적인 정책개발이 요구되는 것으로 나

4 한국의 노사관계 연구

타났다.

마지막으로 고용조정의 효과분석에서는 고용조정은 기업이 의도한 생산성 증가에 영향을 미치고 있지 않을 뿐만 아니라 고용조정의 부정적 측면으로 인식되고 있는 노사관계의 악화나 종업원의 직장만족도의 저하도 발견되지 않았다. 고용조정이 생산성을 증대시키지 않는다는 결과는 감원이 비용을 감축시킬 수는 있으나 생산의 효율화를 추구하지는 못하였음을 보여주고 있다. 그리고 고용조정이 노사관계를 악화시키거나 직장만족도를 저하시키지 않았다는 분석 결과는 우리 나라 기업들이 고용조정을 합리적이고 절차적 공정성을 통해 추구하였다고 해석되기보다는 생존한 근로자들에게는 고용조정이 부정적으로 영향을 미치지 않은 것으로 분석되었다.

제2절 정책적 시사점 및 향후 연구과제

주요 주제별 심층분석으로부터 도출되는 몇 가지 정책함의를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 회사 경영정보에 대한 미공개와 이해부족이 노사 양측에서 노사관계의 불안을 초래하고 회사몰입에 부정적인 영향을 미치는 주된 요인으로 나타난 점을 감안할 때 정보공유의 주요기제인 노사협의회와 기업경영설명회의 활성화를 위한 열린 경영을 위한 정부 차원에서의 적극적인 노력이 정책적으로 요구된다. 또한 노사협의회와 직장만족도 효과를 분석한 결과 노사협의회가 원활하게 운영되는 사업장에 근무하는 근로자는 그렇지 않은 사업장에 근무하는 근로자에 비해 다른 조건이 동일하다면 직장생활에 대해 보다 만족하고, 또한 노사협의회와 운영과 효과분석에서 사용자측 대표의 노사협의회에의 적극적인 참가는 노사협의회와 활동 수준에 강한 정(正)의 상관관계를 가지며, 전문위원회의 설치 여부는 조직사업장을 대상으로 한 분석에서 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난 만큼 노사협의회 활성화를 위한 정부 차원의 정책대응과 사용자측

의 노사협의회에 대한 인식전환을 위한 교육 등이 강화될 필요성이 있다.

둘째, 노동조합활동이 기업경쟁력을 제고하는 데 있어 일부에서 부정적으로 평가하고 있으나 기업경쟁력을 제고하거나 작업장 규율을 세우는데 방해가 될 정도는 아니며, 오히려 생산성 향상에 협조하는 것으로 나타나 전반적으로 사측의 노조활동에 대한 평가는 긍정적인 것으로 나타났다. 이는 주목하여 정부정책을 입안할 필요성이 있다. 이를 위해서는 노조 결성과 노조활동에 대해 일방적으로 불신하는 사용자측의 의식개혁을 위한 다양한 학습 기회와 발상전환의 계기를 마련하는 것이 정책적으로 요구되는 중요 과제라 하겠다. 정부와 학계전문가들이 중심이 되어 기업 경영자 및 공장 경영자들을 대상으로 열린 경영의 필요성과 노조의 역할 등에 대한 교육세미나·워크숍·간담회 등을 지속적으로 개최해 나갈 필요가 있다. 아울러, 경영자단체를 통한 교류와 기업 차원의 벤치마킹 활동이 열린 경영에 대한 경영자의 인식제고와 노하우 습득에 상당한 기여를 하는 것으로 판명된 것에 비추어볼 때, 경총이나 지역 및 업종 경영자단체를 통해 열린 경영과 인적자원관리 기법에 대한 전파학습이 보다 적극적으로 이루어지도록 각별한 협조를 구하는 한편, 이들 단체와 노동부 산하기관 등이 주관하는 선진 작업장 사례 사업장들에 대한 국내외 벤치마킹연수프로그램을 개발·실시하는 것이 필요하다. 특히, 이러한 벤치마킹 학습에 있어서 인사노무 실무자 대상으로 그칠 것이 아니라 기업 및 공장의 경영자들이 직접 참여하여 인간존중의 열린 경영을 왜 추진하여야 하며 이를 통한 어떠한 성과를 기대할 수 있는지에 대한 분명한 체험 학습의 기회를 가짐으로써 해당 기업 및 사업장에서의 작업체제와 노사관계를 전향적으로 혁신해 나갈 수 있도록 단초를 제공하도록 한다. 또한, 국내에서 역시 모범적인 작업장 혁신의 기업사례들을 발굴·홍보하여 이들 기업들의 선진 혁신기법과 성공조건에 대한 모방학습을 적극 권장하도록 한다. 아울러 노조 또한 무한경쟁시대에 대립적 노사관계에서 벗어나 참여·협력적 노사관계의 구축만이 노사 모두 승리자가 된다는 교육 등을 적극적으로 실시하여야 한다.

셋째, TQM의 운영에 있어서 인적 요소를 무시해서는 안 된다는 점을 확인한 만큼 정부가 적극 추진하고 있는 참여적 작업조직의 활성화와 열

6 한국의 노사관계 연구

린 경영의 활성화를 위한 정부 차원의 노력이 더욱 강화될 필요성이 있다. 참여적 작업조직의 구축은 종업원의 자발적인 참여가 전제되지 않으면 불가능하다. 이는 다른 한편으로는 참여적 작업조직을 지원하는 인적 자원관리의 중요성을 강조한다. 직무의 자율성, 피드백, 책임성 등 내재적 직무만족을 증대시키는 방향으로 직무설계 및 근로자들의 참여를 유도할 수 있는 인적자원관리 프로그램을 설계하여야만 그 실효성을 거둘 수 있다. 정부에서도 성과배분제 등 보상관리의 질적 개선을 위한 세제 지원을 강구하는 방향으로 정책방향을 강화하여야 할 것이다.

넷째, 구조조정기에 수반되는 고용조정은 노사관계의 성격에 좋지 못한 영향을 미친다는 것을 감안할 때 사용자측의 고용조정에 대한 정부 차원에서 근로기준법상의 제반 규정이 준수되고 있는지를 엄격하게 강화하여야 한다. 이와 아울러 노동측의 참여 없는 고용조정은 오히려 기업경쟁력을 강화하기는커녕 오히려 저해한다는 사실을 적극적으로 홍보함과 아울러 근로기준법상의 4가지 요건을 준수한 다음 불가피하게 고용조정을 하는 경우에는 노사합의하에 2001년 7월부터 정부가 시행하고 있는 전직 지원장려금제도를 적극 활용하도록 함으로써 근로자들의 신속한 재취직과 기업의 경쟁력 강화를 동시에 강구할 수 있도록 유도할 필요성이 있다.

다섯째, 사업장에서 인적자원관리의 관행이 외환위기 이후 급격히 변화되고 있으나 노조의 반대로 일부에서는 제대로 기능하지 못하고 있다는 점에 대해 노사정 모두의 깊이 있는 검토가 요구된다. 환경이 바뀌면 조직전략과 조직구조가 정합성 있게 바뀌어야 하며, 조직전략과 조직구조가 바뀌면 인적자원관리 전략과 전술도 변화되어야만 그 효과를 거둘 수 있다. 그러므로 사용자측에서는 일방적으로 인적자원관리 관행의 도입을 강행할 것이 아니라 노조에 대한 설득과 이해를 통해 도입하여야 하며, 노조에서도 무조건적인 도입 반대보다는 대안 제시를 통해 노동측의 의견이 충분히 반영된 안이 나올 수 있도록 정책기능을 강화할 필요성이 있다. 정부에서도 사업장의 인적자원관리 관행의 변화가 노동법과 상충되지 않도록 개정할 필요성이 있다.

본 연구는 1997년 외환위기 이후 노사관계 및 인적자원관리 관행이 그

이전 시기에 비해 급격히 변화하고 있으나 이에 대한 신뢰성 있는 정보 부족으로 올바른 정책 마련이 부족하다는 판단하에 시도되었다. 특히 고용관계에 대한 변화의 내용과 방향성에 대한 미시적인 수준에서의 체계적이고 종단적인 분석이 노동시장보다는 특히 노사관계 및 인적자원관리 부문에서 미흡한 것이 우리의 현실이기 때문이다. 또한 통계에 의하면 우리나라 노사관계 및 인적자원관리의 국제경쟁력은 비교대상 국가에 비해 현저히 낮아 국가경쟁력 저하의 주된 요인의 하나가 되고 있다(IMD, 2001). 또한 지식기반경제와 디지털경제시대에는 인적자원이 기업과 국가경쟁력을 좌우하는 핵심원천으로 대두되고 있고, 노사관계 및 인적자원관리는 결국 사람을 대상으로 이루어진다는 점을 감안하면 본 연구의 중요성은 더욱 증대된다.

그러나 본 연구는 본격적인 노사관계 및 인적자원관리 패널조사를 위한 예비조사로서의 성격을 지녀, 설문지 구성이나 표집 등에서 많은 한계를 안고 있는 것도 사실이다. 그러므로 사업장 단위의 노사관계 및 인적자원관리에 대한 심층적이고 체계적인 분석을 위한 노사관계 및 인적자원관리 패널예비조사는 이번에 이루어진 예비조사의 미비점을 보완하여 지속적으로 이루어져야 할 것이다.

제2장

노조 유무별 조직몰입의 결정요인에 관한 연구

김 정 한
(한국노동연구원 부연구위원)

제1절 머리말

모든 조직은 자신이 설정한 목적 달성을 위해 끊임없이 새로운 전략과 방법을 강구한다. 이러한 전략과 방안 중 조직의 목표와 가치를 수용하는 가운데 조직을 위해 열심히 노력하고자 하는 의지를 의미하는 몰입(commitment)을 제고하기 위한 방안은 특히 중요한 전략으로 간주된다(Etzioni, 1975). 그러나 우리의 경우 외환위기 이후 성과조직인 기업은 생존을 위해 인력감축 위주의 구조조정을 가속화한 결과 조직구성원의 조직에 대한 몰입도가 저하되고 있다. 조직구성원의 조직에 대한 몰입도의 약화는 실업률이 증대하고 고용불안정성이 점차 높아가고 있는 상황하에서 조직에 여러 가지 부작용을 야기하고 있다. 예를 들면 조직에 대한 몰입도의 약화로 인한 이직률과 결근율의 증대는 생산목표의 달성을 어렵게 할 뿐 아니라 이직 등으로 인한 채용비용과 교육훈련비의 증대를 초래하여 기업으로 하여금 추가적인 경비부담을 요구하고, 또한 몰입도의 약화는 불량률의 증대와 산업재해의 빈발로 이어져 궁극적으로 기업의 경쟁력을 저하시키는 요인으로 작용한다.

구조조정이 상시적으로 진행되는 상황에서도 기업이 경쟁력을 유지하

고 확보해 나가기 위해서는 조직구성원의 조직에 대한 몰입도를 일정 수준 이상으로 확보하는 다양한 방안을 강구하여야 할 필요성이 있다. 21세기 지식기반사회에서 경쟁력 제고의 가장 중요한 원천은 다름 아닌 인적 자원이기 때문이다. 특히 몰입은 그 자체가 추상적인 개념 또는 수동적인 태도를 의미하는 것이 아니라 행동으로 전환될 수 있는 기본적 개념이며, 조직구성원이 조직활동에 참여하고 지지하는 이유를 설명한 중요한 근거가 된다는 점에서 그 중요성이 있다(Gallagher & Clark, 1989). 또한 조직몰입은 조직의 유효성을 결정짓는 중요한 요인이고, 조직구성원의 행동을 예측할 수 있는 사전지표로 활용된다는 점에서 조직몰입에 대한 연구는 기업뿐 아니라 노동조합과 정부에도 많은 시사점을 안겨준다.

이에 따라 조직구성원의 조직에 대한 몰입도를 결정짓는 요인이 무엇인가에 대해 많은 연구가 이루어져 왔지만, 노조 유무별로 조직몰입도의 결정요인을 분석한 연구는 거의 전무한 실정이다. 또한 노조가 조직사업장을 대상으로 한 연구에서는 조합원과 비조합원의 구분 없이 전체 종업원을 대상으로 연구를 진행하여 조합원 신분에 따른 차이를 간과했다는 점과, 인사·조직관리상의 변수만을 주로 분석하였다는 점, 특히 외환위기 이후의 직무와 관련된 변화에 대한 분석이 이루어지지 않았다는 한계를 안고 있다. 노동조합과 회사 간에 전개되는 집단적 노사관계는 궁극적으로 개별적 근로관계의 유지·개선을 도모하는 데 주안점을 두며, 외환위기 이후 급격히 이루어진 구조조정과 임금·복리후생 등 근로조건 조정, 그리고 업무의 질과 양적 측면에서의 급격한 변화가 있었다는 점에서 조직몰입 연구에서 전통적으로 분석되어 오던 인사·조직관리 관련 변수뿐 아니라 노조의 특성, 노사관계 분위기, 노사협의회 등의 집단적 노사관계 관련변수, 그리고 외환위기 이후 전개되어 온 직무관련 변화에 대한 인식 등을 종합적으로 고찰하여 조직몰입도의 결정요인을 분석하는 것이 필요하다고 판단된다.

따라서 본 연구는 전술한 변수를 고려하는 가운데 한국노동연구원에서 2000년 10~11월 사이에 실시한 「노사관계 및 인적자원관리 패널 예비조사」 자료를 이용하여 회사에 대한 몰입의 결정요인을 실증적 자료를 통해 규명함으로써 종업원의 근로의욕과 기업의 경쟁력 제고를 도모하도

록 하는 데 그 목적을 두고 있다. 특히 조직몰입도의 결정요인을 노조 유무 및 조합원 신분별로 조직몰입도의 결정요인을 분석하였다. 이는 양자간에 어떠한 유의미한 차이가 있을 경우 조직몰입도를 제고하는 방안 또한 다를 수 있다고 판단하였기 때문이다.

제2절 조직몰입의 정의와 결정요인

1. 조직몰입의 정의

조직과 구성원과의 관계(member-organization linkages)를 나타내는 하나의 측면인 몰입과 그 과정에 대한 이해는 조직구성원뿐만 아니라 조직과 사회에도 시사하는 바가 적지 않다(Mowday, Porter, and Steers, 1982). 이에 따라 구성원의 조직에 대한 몰입은 오랫동안 조직관리자, 산업/조직심리학자, 그리고 조직행동학자의 주된 관심사였으나, 조직몰입의 정의는 학자들간에 많은 차이를 보이고 있다. 이는 조직몰입이 조직구성원의 심리상태를 이해하는 중요한 개념으로 인식되면서 연구 분야가 각기 다른 집단의 학자들이 나름대로 정의하고 조작화함으로써 초래된 결과이다. 그 결과 몰입과 연관된 개념과 척도가 학자마다 상이하야(Morrow, 1983) 하나로 통일된 정의를 내리기 어려우며, 기존 연구 결과를 종합하여 이해하는 데도 많은 어려움이 있다(Reichers, 1986).

이러한 문제를 해결하기 위한 노력의 일환으로서 Salancik(1977)과 같은 일단의 학자들은 몰입을 태도몰입과 행동몰입으로 구분하고 있다. 태도몰입의 입장을 취하는 조직행동론자들은 조직몰입을 “조직에 대한 보다 적극적이고 긍정적인 성향”으로 정의하면서, 개념적으로는 ① 조직의 목표와 가치관에 대한 강한 신뢰와 수용(애착), ② 조직을 위해 열심히 노력할 의사, 그리고 ③ 조직의 구성원으로 남고자 하는 강한 바람(욕구) 등 세 가지 구성요인에 의해 특징지워진다고 한다(Mowday, Steers, and Porter 1982; Porter, Steers, Mowday and Boulian, 1974). 태도몰입의 이

론적 배경은 Fishbein and Ajzen(1975)의 이론(the theory of reasoned action)으로서 조직구성원의 조직에 대한 태도가 어떻게 형성되고, 왜 특정한 행동을 하게 되는가에 대한 과정에 대한 이해에 크게 기여하고 있다. Porter 등 (1974)의 정의는 조직몰입의 정의와 동일시되면서 조직몰입, 이종몰입 및 노동조합몰입 연구에서 많이 활용되고 있다. 그리고 조직몰입도는 가장 보편적인 척도로 인정받고 있는 조직몰입 설문지(Organizational Commitment Questionnaire: OCQ)에 의해 측정되고 있다. 이 설문지는 구성원의 조직에 대한 태도와 행동의도를 측정하고 있으며, 많은 학자들에 의해 널리 활용되고 있다(Angle and Perry, 1981, 1983; O'Reilly IV and Caldwell, 1980; Steers, 1977).

태도몰입이 조직에 대한 구성원의 태도에 주안점을 두는 데 비해 행동몰입은 실제 행동에 주안점을 두고 있다. 태도가 행동에 영향을 미친다고 가정하는 태도몰입과는 달리 행동몰입은 행동이 태도 형성에 영향을 미친다고 가정하고 있다. 그렇다고 해서 태도몰입과 산술적 몰입은 완전히 구별 가능한 구성 개념은 아니다. 실제로 태도몰입을 측정하는 대표적인 Porter 등(1974)이 개발한 척도는 교환이론의 핵심인 산술적 몰입(calculative commitment)의 요소를 포함하고 있고, 산술적 몰입을 측정하는 Hrebiniak and Alutto(1972)의 척도는 태도적 몰입의 요소를 포함하고 있다(Ferris and Aranya, 1983). 하지만 태도몰입과 산술적 몰입은 다른 변수들과의 관계를 고려할 때 확연히 구분되는 구성개념으로 간주되고 있다(Mathieu and Zajac, 1990).

행동몰입의 입장을 취하는 학자들 중 March and Simon(1958)은 몰입을 조직과 구성원 간의 교환관계로 파악하고 양측은 서로 상대방에게 무엇인가를 요구하는 동시에 반대급부로 다른 것을 제공한다고 보고, 이를 조직의 유인(inducement)과 개인의 공헌(contribution)이라는 관점에서 분석하였다. 교환이론의 핵심은 '심리적 계약(psychological contract)'으로 표현되는 묵시적 합의와 교호(交互)의 규범에 기초한 교호메커니즘(the mechanism of reciprocation)이다. 교호메커니즘은 조직이 개인에 대해 공정한 대우라는 교환(상호작용)을 한다고 구성원이 인지할수록 이의 교환으로 구성원의 조직몰입도가 증대된다는 것이다. 교환이론은 몰입을

구성원이 조직에 대해 ‘엎어걸이(side-bet)’하는 과정으로 정의한 Becker (1960)의 이론과 맥을 같이하고 있다. 엎어걸이이론(side-bets theory)은 구성원의 일관성 있는 행동을 설명하고, 구성원과 조직 간의 유인과 공헌이라는 단순한 교환관계에 시간개념과 사소한 이해관계 또는 투자의 질의 요소를 추가함으로써 몰입의 이해에 크게 기여하고 있다(Hrebiniak and Alutto, 1972).

태도몰입과 행동몰입은 비록 가족, 노동조합 또는 정당과 같은 다른 조직에 몰입될 수 있다는 가능성을 배제하고 있지는 않지만(Mowday, Steers and Porter, 1982), 일반적으로 특정한 하나의 조직(일반적으로 회사)에 대한 구성원의 태도 또는 행동의 견지에서 이해되고 있다. 그러나 근대사회에서 개인은 종업원, 조합원, 교회 신도, 정당원, 가족의 일원 등 다양한 역할을 동시에 수행하고 있으며, 다양한 조직의 기대와 요구가 서로 상반되는 경우 개인은 역할갈등을 경험하게 된다. 이에 따라 Reichers (1985)는 조직몰입을 조직을 구성하는 다양한 하위집단에 대한 다중몰입의 합(composite)으로서 이해하여야 한다면서, 몰입을 “조직의 다양한 하위집단(multiple constituencies)의 목적과 가치관을 동일시하는 과정”으로 정의하고 있다. 조직이론 중 특히 역할갈등이론(role conflict theory)과 준거집단이론(reference group theory)은 구성원의 여러 조직에 대한 동시몰입에 대한 이론적 기반을 제공하고 있다. Katz and Kahn(1978)은 역할갈등을 “하나의 역할에 대한 수용이 다른 역할에의 수용을 어렵게 하는 것과 같이 두 가지 이상의 역할기대(role expectation)가 동시에 일어나는 것”으로 정의하고 있다. 역할기대란 어떤 특정한 상황에서 어떻게 행동해야 하는가에 대한 다른 사람들의 기대를 의미한다. 그리고 역할갈등은 역할기대와 역할행동이 일치하지 않음으로써 발생하는 현상으로 특히 두 가지 이상의 역할기대가 동시에 일어나거나, 다양한 역할기대를 조정하지 못할 때 발생한다(예를 들면 종업원의 역할과 조합원의 역할). 따라서 역할갈등이론은 단일 조직에 대한 개인의 몰입뿐만 아니라 하나 이상의 조직에 대한 복수의 몰입(예를 들면 조합원의 회사와 노동조합에 대한 이중몰입)을 설명할 수 있다는 장점이 있다. 역할갈등이론에 따르면 개인이 조직에서 행동하기를 바라는 역할(역할기대)과 실제행동(역할행

동) 간의 일치 정도는 개인의 조직몰입도에 영향을 미칠 수 있다고 본다. 그러므로 조직에서 역할기대와 역할행동이 일치하면 할수록 개인은 조직에 몰입하게 된다.

Hyman(1942)이 사회계급 연구에서 최초로 준거집단이란 용어를 사용한 이래 준거집단이론은 사회학 및 심리학적 현상을 설명하는 데 기여하고 있다. 그는 특정 개인의 지위에 대한 판단은 소득이나 교육수준과 같은 요인보다는 판단을 위한 틀로서 사용되는 집단, 즉 준거집단에 달려 있다는 것을 발견하였다. 준거집단이론에 의하면 준거집단은 개인이 그 자신의 이해, 태도, 그리고 가치를 함께 하는 사회 단위이며, 자기평가와 태도를 형성하는 근거로 정의되고 있다. 그리고 준거집단은 첫째, 규범적 기능으로 태도와 행동을 생성하고 강화하는 기능과, 둘째 비교적 기능으로서 구성원들이 자신과 타인을 비교하는 데 있어 기준이 되는 기능을 하고 있다. 준거집단의 유형에는 가족, 친구, 동료종업원, 그리고 동료조합원 등이 있다.

역할갈등이론과 준거집단이론은 모두 하나의 조직에 대한 애착만을 나타내는 태도몰입과 행동몰입과는 달리 조직구성원은 동시에 여러 조직과 대상에 대한 복수의 애착을 경험할 수 있다고 주장하고 있다는 점에서 이중몰입 연구와 갈등이론에 기여하고 있다.

몰입의 정의는 학자마다 다양하여 학자간에 일치된 견해는 없다. 그러나 몰입의 다양한 정의를 전술한 바와 같이 태도몰입, 행동몰입, 그리고 다중집단몰입 접근방법 등 몇 가지 접근방법으로 구분하여 몰입을 이해하는 데 기여한 것처럼 일부 학자들(Etzioni, 1975; Kanter, 1968)은 수용관계와 조직이 구성원에게 요구하는 행동요건에 기초하여 몰입을 유형화하여 몰입을 이해하는 데 공헌하고 있다.

이상에서 살펴본 바와 조직몰입의 개념적 정의에 대해 학자간에 일치된 견해는 없으나 본 연구에서는 가장 보편적으로 인정받고 있는 Porter 등(1974)이 개발한 조직몰입에 대한 정의를 채택하였다.

2. 조직몰입의 결정요인

조직(회사 또는 노동조합)몰입에 관한 연구는 크게 세 가지로 나누어지고 있다. 첫째, 조직몰입의 구성개념과 관련된 연구로서 조직몰입을 어떻게 정의하고 이해할 것인가를 연구하는 분야이다. 둘째, 조직몰입의 결정요인에 관한 연구로서 조직몰입에 영향을 미치는 예측요인들을 실증연구와 통계분석을 통해 규명하여 조직의 입장에서 구성원의 조직몰입을 증대시키기 위한 방안 모색을 주된 목적으로 삼고 있다. 이 분야의 연구는 조직몰입 연구 중에서 가장 많은 비중을 차지하고 있으며, 주로 회귀분석을 통해 분석되고 있다. 셋째, 조직몰입이 원인이 되어 나타나는 여러 가지 결과를 파악하는 연구로서 조직몰입이 이직, 결근, 과업 성과, 그리고 조직활동에의 참여 등과 같은 실제 행동에 영향을 미치는 정도를 파악하고 있다.

조직몰입 연구 중 많은 부분을 차지하는 조직몰입의 결정요인에 관한 연구는 조직구성원의 조직에 대한 몰입의 정도를 파악하는 데 도움이 되는 일련의 변수 파악에 큰 도움이 될 뿐 아니라, 이와 같은 변수의 확인은 조직에 여러 모로 시사적이다. 조직이 이들 변수에 대해 적절한 방법으로 영향을 미칠 수 있다면 구성원의 몰입도가 증대되어 궁극적으로 조직의 역량이 증대될 수 있기 때문이다.

조직몰입의 선행결정요인에 대해서는 많은 연구가 이루어져 왔다. 이들 요인들은 대체적으로 인구통계학적 변수, 직무 및 역할관련 변수, 그리고 인사·조직관리관련 변수들로 구분된다. 앞서 언급한 바와 같이 본 연구에서는 노동조합과 회사 간에 전개되는 집단적 노사관계는 궁극적으로 개별적 근로관계의 유지·개선을 도모하는 데 주안점을 두며, 외환위기 이후 급격히 이루어진 구조조정과 임금·복리후생 등 근로조건 조정, 그리고 업무의 질과 양적 측면에서의 급격한 변화가 있었다는 점에서 조직몰입 연구에서 전통적으로 분석되어 오던 이들 변수 이외에 노조의 특성, 노사관계 분위기, 노사협의회 등의 집단적 노사관계 관련변수, 그리고 외환위기 이후 전개되어 온 직무관련 변화에 대한 인식 등도 조직몰입의 영향요인으로 추가하여 분석한다.

조직구성원의 조직몰입을 결정하는 요인에 관한 연구는 이론적 관점에서 몰입 과정에 대한 이해를 증진시키고, 실무적 관점에서는 구성원의 몰입을 증대시킬 수 있는 방안을 마련한다는 점에서 그 중요성이 있다 (Thacker, Fields and Barclay, 1990). 본 절에서는 기존 연구를 토대로 인구통계학적 변수, 직무 및 역할관련 변수, 노동조합관련 변수, 노사협의회 관련 변수 등 4개 변수를 조직몰입의 잠재적 결정요인으로 제시하고, 조직몰입간의 관계를 분석한다.

가. 인구통계학적 변수

조직몰입 연구에서 인구통계학적 변수를 사용하는 논리적 근거는 조직몰입이 개인과 조직 간의 상호작용으로 나타나는 심리적인 유대관계의 정도를 나타내고, 그 정도는 개인간에 차이가 있을 수밖에 없기 때문에 개인을 차별화할 수 있는 변수들이 반드시 고려되어야 한다는 데 있다 (Jeong, 1992). 이에 따라 대부분의 조직몰입 연구에서 인구통계학적 변수를 일관되게 활용하고 있으나, 각 변수와 몰입과의 관계는 반드시 일치하지 않는다. 몰입 연구에서 널리 언급되는 인구통계학적 변수는 성, 연령, 근속년수, 교육수준, 그리고 결혼 여부 등이다.

먼저 성과 조직몰입 간의 관계는 Becker(1960)의 없어걸이이론, March and Simon(1958)의 교환이론에 의해 설명될 수 있다. 먼저 없어걸이이론에 의하면 여성은 일반적으로 조직에서 현재의 지위를 차지하는 데 보다 많은 어려움을 극복하거나 한층 많은 노력을 기울여야 한다. 이에 따라 조직구성원이라는 신분은 남성보다는 여성에게 한층 중요할 수 있다. 그리고 교환이론에 의하면 여성은 남성에 비해 임금, 승진 등 고용관계상의 제조건(terms and conditions of employment)에서 취약한 입장에 있기 때문에 남성보다 회사로부터 더 많은 편익을 얻기를 원하는 것으로 가정되고 있다. 이와 같은 논리에 따라 여성은 남성에 비해 회사에 한층 몰입할 것으로 가정된다.

연령 및 근속년수와 조직몰입 간에는 정(正)의 상관관계가 있을 것으로 가정된다. 없어걸이이론에 의하면 연령이 많고 근속년수가 오래된 구성

원은 그렇지 않은 구성원에 비해 인사관리 제도에서 누리는 혜택이 상대적으로 크기 때문에 다른 조직으로 전직할 가능성이 낮을 것으로 기대되고 있다. 우리 나라의 경우 최근 급격한 변화는 있지만 아직도 임금결정 방식과 승진결정방식이 대부분 고령자에게 유리하다는 점을 감안하면, 연령 및 근속년수와 조직몰입도 간에는 정(正)의 상관관계를 나타낼 것으로 보인다.

교육수준과 조직몰입의 관계는 부(負)의 관계가 있을 것으로 보인다. 역할갈등이론에 의하면 학력이 높은 구성원일수록 조직이 제공하기 어려운 높은 기대를 가질 수 있으며, 교환이론에 의하더라도 학력이 높은 구성원은 조직이 충족시킬 수 없는 높은 기대를 가질 수 있다. 또한 학력이 높은 구성원은 학력이 낮은 구성원에 비해 조직 외부의 보다 나은 직무를 얻을 기회가 상대적으로 많을 수 있다. 기존 연구들의 결과는 일관성 있게 나타나지 않으나 대체로 정(負)의 관계를 가지고 있는 것으로 보고되고 있다(Angle & Perry 1981; Fukami & Larson 1984).

전술한 연령, 성 및 교육수준 이외에도 부양가족의 수, 결혼여부와 같은 인구통계학적 변수는 몰입연구에서 널리 언급되지 않는 변수이지만 일부 연구에서는 결정요인으로 사용되고 있다.

나. 직무 및 역할 관련변수

조직몰입 연구에서 가장 많이 사용된 변수는 직무만족이다. 직무만족과 조직몰입 간의 관계를 분석한 연구는 대부분 직무만족을 외재적 직무만족과 내재적 직무만족으로 구분하여 분석하고 있다. 외재적 직무만족(extrinsic job satisfaction)은 임금, 복지후생, 승진, 고용안정, 그리고 근로조건과 같은 경제적 조건에 대한 만족을 의미하며, 내재적 직무만족(intrinsic job satisfaction)은 직무에서 경험하는 경력개발, 도전, 성취감, 자아실현, 자율성의 정도, 직무의 중요성과 가치와 같은 비경제적 조건에 대한 만족을 가리키고 있다. 그러나 학자에 따라서는 하나의 변수로 측정하여 사용하는 경우도 적지 않다. 기존 연구의 결과를 보면 직무만족과 조직몰입은 유의적인 정(正)의 관계를 보이고 있다. 이는 교환이론에 의

할 경우 개인이 높은 수준의 직무만족을 인식할 경우 공정한 대우의 교환으로 조직에 몰입할 것으로 가정되기 때문이다.

몰입을 태도로 인식할 때 일반적으로 직무만족 개념은 조직몰입 개념과 상이한 것으로 인식된다(Mowday, Porter and Steers, 1982). 그러나 몰입이 조직에 대한 일반적인 정의적(情誼的) 반응이라는 보다 일반적인 개념인 데 비해 직무만족은 직무의 특정 측면 또는 자신의 직무에 대한 개인의 반응이라는 차이가 있다. 또한 조직몰입은 시간이 경과할 경우 천천히 그리고 일관성 있게 개발되는 보다 안정된 개념인 데 비해 직무만족은 작업환경의 구체적인 측면(예를 들면 임금, 감독 등)에 대한 즉각적인(일시적인) 반응이라는 점에서 차이가 있다. 직무만족과 조직몰입의 관계에서 어느 변수가 다른 변수의 선행결정요인인가에 대해 분명하지는 않지만 본 고에서는 이러한 측면을 고려하여 직무만족을 조직몰입의 결정요인의 하나로 간주하여 분석한다.

직무관련 변수 이외에 역할관련 변수도 조직몰입 연구에서 많이 활용되고 있다. 역할갈등이론은 단일조직에 대한 개인의 몰입뿐 아니라 하나 이상의 조직에 대한 복수의 몰입을 설명하는 데 유용한 이론으로 인식되고 있다. 역할갈등이론에 의하면 개인이 조직에서 행동하기를 바라는 역할(역할기대)과 실제 행동(역할행동) 간의 일치 정도는 조직에 대한 개인의 몰입도에 영향을 미칠 것으로 가정하고 있다. 역할관련 변수로는 직무의 범위, 역할 갈등, 그리고 역할 모호성 등이 있다. 직무의 범위에 대해서는 연구 결과가 일관되게 유의한 정(正)의 관계를 보이고 있다. 즉 직무범위의 확대는 종업원들이 직무에 대해 보다 도전감을 느낄 수 있기 때문에 직무의 범위가 넓을수록 조직몰입도가 높은 것으로 나타났다(Buchanan, 1974; Steers, 1977). 그러나 조직몰입은 역할 갈등과는 유의적인 부(負)의 관계를 보인 반면, 역할 모호성과는 한 가지 방향을 명확하게 나타내지 못하고 있는 것으로 나타나고 있다(Morris and Sherman, 1981).

위에서 언급한 인적자원관리상의 변수 이외에 인사고과의 공정성, 인사고과의 피드백, 직속상사와 임원진에 대한 만족도, 교육훈련제도와 교육훈련의 효과, 의사소통, 승진 제도와 승진 기회에 대한 만족도 등의 인사관리만족도 또한 조직몰입의 예측요인이 될 수 있다.

다. 노동조합관련 변수

노동자들이 노동조합을 결성하는 주된 이유의 하나는 자신들의 경제적·사회적 지위향상을 도모하기 위한 것이라는 것을 감안하면 노사관계 분위기와 노동조합의 특성과 같은 변수는 조직몰입에 영향을 미칠 것으로 판단된다. 실제로 노사관계 분위기는 개인의 조직몰입, 노동조합몰입 또는 이중몰입의 예측요인으로 종종 사용되고 있다. Fukami and Larson (1982), Angle and Perry(1986)는 조합원이 인지하는 노사관계의 질과 조합몰입 간의 관계를 분석한 결과 두 변수간에는 통계적으로 유의한 정의 상관관계가 있는 것을 발견하였다. 역할갈등이론에 따르면 역할기대와 역할행동이 일치할수록 구성원은 조직에 몰입한다고 가정하고 있다. 즉, 회사몰입과 노동조합몰입은 서로 상관관계가 있기 때문에 조합원이 인식하는 노사관계가 긍정적이고 협력적인 사업장에서는 조합원의 회사와 조합에 대한 이중몰입도가 증대된다는 것이다. Gallagher(1984), Fukami and Larson(1982)은 조합원의 노동관계에 대한 인식이 노동조합과 회사에 대한 이중몰입의 정도를 설명하는 주요 조절변수라고 하여 Angle and Perry(1986)의 연구 결과를 지지하고 있다.

노동조합몰입과 회사몰입 간의 관계는 노사관계 분위기에 의해서만 조절되는 것이 아니라 회사에 대한 만족, 조합의 성격 등의 변수에 의해서도 조절된다. 먼저 회사에 대한 만족과 노동조합몰입과의 관계를 보면 회사만족은 조합에 대한 충성심과는 통계적으로 유의한 정의 관계를, 나머지 구성요소와는 통계적으로 유의한 부의 관계가 있는 것으로 나타났다 (Gordon et al., 1980; Gordon, Beauvais and Ladd, 1984). 회사에 대해 만족하지 못하는 조합원은 조합에 대한 책임감, 조합을 위해 노력할 의사와 노동운동이념에 대한 믿음의 정도가 높다는 것이다.

이외에도 노동조합의 특성, 즉 혁신(조합원의 의사를 반영하여 정책에 반영하는 정도), 분권화, 공식화 등과 조직몰입 간의 관계를 분석한 연구는 없으나 노동조합의 구조적 특성에 대한 인식과 조합몰입도 간의 관계를 분석한 Mellor, Mathieu and Swim(1994)에 의하면 구조적 특성과 노동조합몰입 간에는 통계적으로 유의하지 않은 관계를 보이고 있으나, 그

관계는 성별에 따라 조절된다고 주장한다. 즉, 공식화의 정도가 높을수록 또는 집권화의 정도가 약할수록 조합몰입도가 높게 나타나는 정도는 여성의 경우 크게 나타나지만 남성의 경우에는 영향을 받지 않는다는 것이다.

제3절 연구방법론

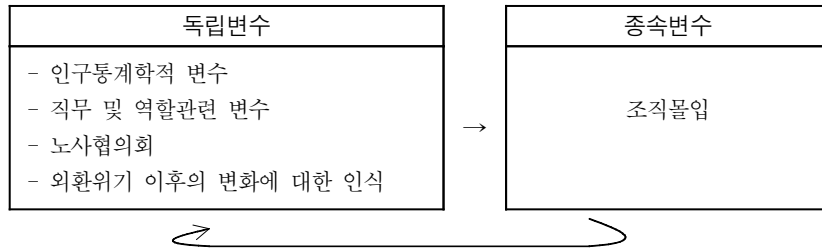
1. 연구 모형 및 가설의 설정

가. 연구 모형의 설정

본 연구의 기본적인 모형은 조직구성원의 조직에 대한 몰입도를 종속 변수로, 이것에 영향을 주는 변수를 독립변수로 하는 회귀분석 모형이다. 독립변수에는 먼저 조직몰입과 밀접한 인과관계는 없지만 개인적인 차이를 나타내는 연령, 성, 근속년수, 교육수준, 결혼 여부, 부양가족수 등의 인구통계학적 변수들이 포함된다. 그리고 조직몰입 연구에서 잠재적 예측요인으로 제시되고 있는 직무 및 역할관련 변수, 노동조합관련 변수 등이 독립변수로 제시되어 있다.

본 연구는 독립변수와 종속변수에 대한 조직구성원의 태도를 설문을 통해 측정하고 있기 때문에 전반적으로 태도연구(attitude study)의 성격을 지니고 있다. 그러므로 본 연구에서는 조직몰입을 독립변수와 조직몰입의 결과 변수간의 관계를 매개하는 매개변수로 간주한다. 즉, 조직몰입의 선행 결정요인 그 자체는 직접적으로 조직몰입의 결과에 미치는 것이 아니라 조직몰입에 영향을 미치고, 증대된 몰입도가 정(正)의 결과를 낳는다는 것이다(Fullagar and Barling, 1987). 그러나 Mowday, Porter and Steers(1982)의 자기강화이론에 의해 결과변수가 독립변수에 다시 영향을 미친다는 사실에 대해서는 부인하지 않는다. 조직몰입의 결과변수에 대한 분석은 본 연구에서 수행되지 않았지만 이상의 논의를 개념적 모형으로 제시하면 [그림 2-1]과 같다.

[그림 2-1] 본 연구의 개념적 모형



나. 가설의 설정

이론적으로 조직몰입의 선행결정요인이 될 수 있는 변수들과 조직몰입 간의 예상되는 관계는 기존 이론과 실증연구 결과를 참조하였다.

먼저 인구통계학적 변수 중 연령이 높을수록 그리고 근속년수가 길수록 교환관계이론에 의거할 경우 조직몰입이 높을 것으로 기대되지만, 교육수준은 높을수록 조직몰입이 낮아질 것으로 보인다. 직무관련 변수는 조직몰입도와 정(正)의 관계를, 외환위기 이후 변화된 제반 변수 중 직무관련변수의 악화는 조직몰입과 부(負)의 관계를 보일 것으로 기대된다. 각 변수와 조직몰입 간의 기대되는 관계, 이론적 근거 및 실증분석 결과는 <표 5-1>에 요약·정리되어 있다.

2. 연구의 방법

가. 설문문의 구성

본 논문은 조직몰입에 영향을 미칠 것으로 예상되는 인구통계학적 변수, 직무 및 역할관련 변수, 노동조합관련 변수, 외환위기 후 제반 변수에 대한 인식, 노사협의회관련 변수의 상대적 중요성을 파악하는 것을 그 목적으로 하고 있다. 전술한 변수에 대한 척도는 기본 연구에서 이미 개발하여 널리 사용되고 있는 것을 주로 선택하여 우리 나라의 실정에 맞도록 수정하여 사용하였으며, 기존 연구에서 직접적으로 도움을 받을 수 없는 분야는 기존 연구를 참조하여 척도로 사용하였다.

<표 2-1> 독립변수와 조직몰입 간의 예상되는 관계, 이론적 근거 및 실증분석 결과

	이론적 근거 ¹⁾	예상되는 관계 ²⁾	실증분석 결과	
			상관관계 분석 ²⁾	표준회귀 분석 ²⁾
1. 인구통계학적 변수				
성(남자 1, 여성 2)	I	+	-	·
연령	I	+	+	+
결혼 여부(기혼 1, 미혼 2, 기타 3)	III	-	-	+
교육수준	I 과 II	-	+	+
근속년수	III	+	+	+
직장이동 경험	III	-	-	·
급여수준	I	+	-	·
2. 직무 및 역할관련 변수				
임금수준	I	+	+	+
임금체계	I	+	+	·
상사·동료와의 관계	I	+	+	·
복리후생	I	+	+	+
근로시간	I	+	+	·
인사고과	I	+	+	·
작업환경	I	+	+	·
교육훈련	I	+	+	·
승진	I	+	+	·
경력개발	I	+	+	·
내재적 직무만족	I	+	+	·
진반적 직무만족	I	+	+	+
역할갈등(조함원 대상)	II	-	·	·
외환위기 이후 변화에 대한 인식				
임금감소	I	-	-	·
법정의복리비 감소	I	-	-	·
업무범위 확대	I	±	·	·
업무량 증대	I	±	·	+
성과(실적) 중시	I	±	+	·
인력부족 현상 심화		-	·	-
비정규직 확대		-	·	·
비자발적 이직 증대		-	-	·
직무 자율성 증대	I	+	+	+
직무 책임성 증대	I	+	+	+
동료간·부서별 경쟁 심화	II	-	-	-
노사협의회				
합의사항 이행	I	+	+	·
근로조건 개선	I	+	+	+
근로자측 대표 신뢰	I	+	+	·
사용자측 대표 신뢰	I	+	+	+

주: 1) I : 교환이론 II : 역할갈등이론 III : 엇어걸이이론 IV: 준거집단이론

2) + : 통계적으로 유의한 정(正)의 관계 - : 통계적으로 유의한 부(負)의 관계

· : 통계적으로 유의하지 않은 관계

조직몰입은 Porter(1974)이 개발한 항목을, 직무만족은 Hackman과 Oldham(1980)의 척도를 수정하여 사용하였다. 설문은 총 87개로 구성되어 있으나 본 연구에서는 연구의 목적에 맞도록 인구통계학적 사항, 외재적 직무만족, 내재적 직무만족, 전반적 직무만족, 노사관계 분위기, 노조의 특성, 노사협회의 특성, 외환위기 후 변화된 제반 변수에 대한 인식 등 총 61개를 사용하였다. 인구통계학적 변수를 제외한 대부분의 변수는 Likert의 5점 척도를 이용하여 측정되었다.

나. 표본의 선정

본 연구는 한국노동연구원이 실시한 「인적자원관리 및 노사관계 패널 예비조사」의 일환으로 실시한 설문조사 중 근로자용을 분석한 것이다. 동 조사는 전국 15개 시·도 종업원 100인 이상인 543개 사업장에 근무하고 있는 근로자를 대상으로 하였다. 543개 사업장을 산업별로 보면 경공업 119개, 중공업 82개, 비제조업 342개로 비제조업의 비중이 다소 높다. 노조 유무별로 보면 노조가 있는 사업장이 272개(한국노총 가맹 172개, 민주노총 가맹 84개, 비가맹 16개), 비노조사업장이 271개이다. 조사대상이 아주 많기 때문에 100~299인 사업장은 2명, 300~499인 사업장은 3명, 500인 이상 사업장은 5명을 추출하여 설문을 실시하였다. 회수된 설문지 중 작성이 미비하거나 중심화 경향이 두드러진 설문지를 제외한 모두 1,513매를 분석에 사용하였다. 이와 같이 사업장수에 비해 사업장당 표본근로자수가 지나치게 적어 표본 선정시 기업에 우호적인 근로자 중심으로 선정되어 응답에 왜곡을 야기할 가능성도 적지 않은 것으로 판단된다.

본 연구의 표본을 이루는 근로자들의 인구통계학적 특성을 보면 성별로는 남자가 70.8%, 연령은 20대가 41.6%, 결혼 여부별로는 기혼이 56.6%, 교육수준은 고졸이 36.6%, 직종은 사무직이 40.1%, 직급은 사원이 59.0%, 주소득원은 본인인 경우가 68.8% 등으로 이루어져 있다.

<표 2-2> 표본의 인구통계학적 분포

(단위: 명, %)

개인적 특성	구 분	전 체		유노조		무노조	
		인원수	비율	인원수	비율	인원수	비율
성	남 자	1,071	70.8	646	79.0	425	61.2
	여 자	442	29.2	172	21.0	270	38.8
나이	20세 미만	21	1.4	10	1.2	11	1.6
	20~29세	629	41.6	254	31.1	375	54.0
	30~39세	600	39.7	356	43.5	244	35.1
	40~49세	204	13.5	164	20.0	40	5.8
	50세 이상	59	3.9	34	4.2	25	3.6
결혼 여부	기혼	856	56.6	537	65.6	319	45.9
	미혼	648	42.8	274	33.5	374	53.8
	기타	9	0.6	7	0.9	2	0.3
교육수준	중졸 이하	83	5.5	51	6.2	32	4.6
	고졸(실업계)	379	25.0	211	25.8	168	24.2
	고졸(인문계)	175	11.6	120	14.7	55	7.9
	전문대졸	279	18.4	132	16.1	147	21.2
	대졸	548	36.2	277	33.9	271	39.0
	대학원졸 이상	49	3.2	27	3.3	22	3.2
입사년도	1990년 이전	176	11.6	146	17.8	30	4.3
	1990~94년	341	22.5	220	26.9	121	17.4
	1995	169	11.2	94	11.5	75	10.8
	1996	152	10.0	85	10.4	67	9.6
	1997	178	11.8	78	9.5	100	14.4
	1998	156	10.3	69	8.4	87	12.5
	1999	191	12.6	76	9.3	115	16.5
	2000	150	9.9	50	6.1	100	14.4
이동 경험	첫 번째	704	46.5	390	47.7	314	45.2
	두 번째	466	30.8	226	27.6	240	34.5
	세 번째	206	13.6	117	14.3	89	12.8
	네 번째 이상	137	9.1	85	10.4	52	7.5
직종	관리직	264	17.4	131	16.0	133	19.1
	연구·기술직	99	6.5	45	5.5	54	7.8
	사무직	606	40.1	277	33.9	329	47.3
	서비스·영업직	149	9.8	80	9.8	69	9.9
	생산직	395	26.1	285	34.8	110	15.8
직급	사원	893	59.0	498	60.9	395	56.8
	조·반장	66	4.4	38	4.6	28	4.0
	주임·계장	195	12.9	107	13.1	88	12.7
	대리	213	14.1	98	12.0	115	16.5
	과·차장	110	7.3	52	6.4	58	8.3
	기타	36	2.4	25	3.1	11	1.6
주소득원	본인	1,041	68.8	625	76.4	416	59.9
	배우자	71	4.7	35	4.3	36	5.2
	부모	340	22.5	140	17.1	200	28.8
	기타	61	4.0	18	2.2	43	6.2
조합원 여부	조합원	558	36.9	558	68.2	-	-
	비조합원	260	17.2	260	31.8	-	-
	무노조	695	45.9	-	-	-	-
전 체		1,513	100.0	818	100.0	695	100.0

다. 분석방법

본 논문은 조직몰입을 종속변수로 하고, 인구통계학적 변수, 직무 및 역할관련 변수, 노조의 특성, 노사협의회의 특성 등을 독립변수로 하여 각 변수의 상대적 중요도를 파악하기 위해 주로 회귀분석을 사용하였다. 이외에도 평균분석, 상관관계분석, t-test를 사용하였다. 평균분석과 상관관계분석은 변수 상호간의 상호 관련성을 통제하고 난 다음의 순수한 관계를 보여주지 않기 때문에 다른 변수들간의 관계(다중공선성)을 통제한 후의 관계, 즉 각 변수의 상대적 중요도를 파악할 수 있는 표준회귀분석을 사용하였다.

제4절 실증분석 결과

1. 기초통계 및 상관계수 분석

본 연구의 주된 목적은 조직몰입의 결정요인을 파악하는 것이지만, 각 변수의 특성, 측정신뢰도, 그리고 독립변수와 종속변수인 조직몰입 사이의 상관관계 또한 몇 가지 중요한 의미를 갖고 있다.

먼저 의식조사에서는 단변수(單變數) 분석의 주요 내용이 되는 평균값이 지니는 의미는 그다지 크지는 않지만 다른 변수의 평균값과 비교할 경우 어느 정도의 한정된 정보는 제공해 줄 수 있다(정연양, 1992). 직무 및 역할관련변수 중 평균값이 중앙값인 3.0을 상회하는 변수는 복리후생, 교육훈련, 상사와 동료와의 관계, 인사고과에 대한 만족으로 나타났으나 노조 유무별로 상당한 차이를 보여주고 있다(표 5-1 참조). 즉 무노조 사업장의 구성원이 유노조 사업장의 구성원에 비해 전반적으로 평균값이 높을 뿐 아니라 그 차이 또한 유의한 것으로 나타났다. 한편 유노조 사업장의 조합원은 상당한 역할갈등을 경험하는 것으로 나타났는데, 이는 많은 조합원들이 조합원으로서의 역할기대와 실제 역할행동이 일치하지 않은

것으로 인식하거나, 조합원으로서의 역할기대와 종업원으로서의 역할기대를 조정하지 못함으로써 역할갈등을 심하게 인식하고 있는 것으로 해석된다.

노사협의회에 대한 인식에서는 유노조와 무노조 모두 평균값이 높은 것으로 나타났으나, 유노조가 무노조에 비해 상대적으로 더 긍정적으로 판단하여 흥미로운 결과를 보이고 있다. 한편 1997년 말 외환위기 이후 위기 극복을 위해 대부분의 기업에서는 임금삭감과 인력감축 위주의 구조조정을 실시하고 비정규직 확대와 성과(실적)를 중시하는 연봉제를 도입하고 있다. 이와 같은 변화들에 대한 구성원의 인식을 보면 업무범위 확대, 업무량 증대, 성과 중시, 직무의 자율성과 책임성 증대를 중요한 변화로 제시하고 있으며, 이외에도 비정규직이 확대되고, 구조조정으로 인한 비자발적 이직이 많이 증가한 것으로 인식하고 있다. 노조 유무별로는 내재적 직무만족을 유발하는 직무의 책임성과 자율성, 실적 중시는 무노조에서, 인력부족 심화와 비자발적 이직 증대는 일반적인 인식과는 달리 유노조에서 평균치가 높은 것으로 나타났으며, 인력부족 심화와 직무책임성 증대변수 이외에는 노조유무별로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

각 변수들의 신뢰도를 보면 분석에는 크게 문제가 되지 않지만 대체로 낮은 수치를 보이고 있다. 측정신뢰도가 낮게 나타난 이유에는 설문 구성상의 문제, 표본 구성의 이질성(543개 사업장의 근로자 1,543명), 응답자들의 무성의 등을 들 수 있다. 특히 종업원에게 직접 설문지를 배포하고 회수한 것이 아니라 회사의 부서를 통해 배포 및 회수하였기 때문에 응답자의 인식에 영향을 미치고, 응답이 무성의하게 나타났을 가능성도 배제할 수 없다.

집단간의 차이를 검증하는 기법인 t-test는 단순히 평균값간의 차이를 보여주고 있어, 집단간의 차이를 통제하지 못하고 있다는 한계가 있다. 그러나 다른 집단의 평균값과 비교할 경우 어느 정도 한정된 정보는 제공해 줄 수 있다. 독립변수와 조직몰입 간의 상관계수를 보면 정도의 차이는 있지만 거의 모든 독립변수는 종속변수와 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 먼저 인구통계학적 변수와 조직몰입 간의 관계를 보면 남성,

<표 2-3> 각 변수의 평균, 신뢰도, 상관계수 및 차이 분석

변 수	전 체				유노조				무노조				ttest ¹⁾
	평균	표준 편차	신뢰 도	조직 몰입도	평균	표준 편차	신뢰 도	조직 몰입도	평균	표준 편차	신뢰 도	조직 몰입도	
외재적 직무만족													
임금수준	2.77	0.81	0.66	0.31***	2.71	0.83	0.63	0.30***	2.85	0.77	0.70	0.33***	1.18**
임금체계	2.71	0.77	0.66	0.28***	2.61	0.79	0.63	0.27***	2.83	0.73	0.69	0.31***	1.16**
상사·동료와의 관계	3.16	0.77	0.66	0.21***	3.06	0.80	0.64	0.19***	3.27	0.72	0.70	0.24***	1.25***
복리후생	3.51	0.73	0.66	0.23***	3.45	0.75	0.64	0.23***	3.58	0.71	0.70	0.25***	1.13*
근로시간	2.88	0.82	0.65	0.26***	2.88	0.84	0.63	0.29***	2.89	0.81	0.69	0.21***	1.07
인사고과	3.04	0.85	0.67	0.19***	3.01	0.88	0.64	0.20***	3.06	0.81	0.70	0.18***	1.19**
작업환경	2.93	0.68	0.66	0.24***	2.84	0.71	0.63	0.23***	3.03	0.62	0.69	0.27***	1.31***
교육훈련	3.17	0.81	0.66	0.20***	3.02	0.84	0.63	0.22***	3.34	0.74	0.69	0.21***	1.31***
승진	2.92	0.81	0.66	0.23***	2.82	0.82	0.64	0.20***	3.04	0.78	0.70	0.28***	1.09
경력개발	2.78	0.82	0.65	0.27***	2.64	0.82	0.63	0.22***	2.95	0.79	0.69	0.34***	1.07
내재적 직무만족	2.78	0.78	0.66	0.25***	2.64	0.80	0.63	0.23***	2.95	0.73	0.69	0.30***	1.18**
전반적 직무만족	3.09	0.67	0.65	0.37***	3.02	0.70	0.62	0.37***	3.17	0.63	0.69	0.39***	1.24***
역할갈등	3.24	0.73	0.69	-0.00	3.24	0.73	0.66	-0.00	-	-	-	-	-
외환위기 이후 변화에 대한 인식													
임금감소	2.61	1.01	0.69	-0.13***	2.65	1.02	0.67	-0.09***	2.57	1.00	0.73	-0.18***	1.04
법정의복리비 감소	2.79	0.95	0.69	-0.11***	2.78	0.94	0.67	-0.09***	2.79	0.96	0.72	-0.14***	1.04
업무범위 확대	3.27	0.93	0.68	0.01	3.27	0.95	0.66	-0.00	3.26	0.89	0.71	0.02	1.14*
업무량 증대	3.34	0.93	0.68	0.02	3.36	0.95	0.65	0.02	3.32	0.90	0.72	0.02	1.12
성과(실적) 증시	3.34	0.89	0.66	0.14***	3.30	0.88	0.64	0.16***	3.39	0.90	0.70	0.13***	1.05
인력부족 현상 심화	3.20	0.93	0.68	-0.08***	3.29	0.97	0.66	-0.06*	3.09	0.87	0.72	-0.11***	1.26***
비정규직 확대	2.98	1.04	0.68	-0.03	3.06	1.05	0.65	0.01	2.88	1.03	0.72	-0.07*	1.03
비자발적 이직 증대	2.85	0.94	0.69	-0.09***	2.89	0.93	0.66	-0.06	2.80	0.95	0.72	-0.13***	0.04
직무 자율성 증대	3.03	0.78	0.67	0.25***	2.95	0.79	0.64	0.25***	3.12	0.75	0.70	0.26***	1.10
직무 책임성 증대	3.43	0.80	0.66	0.26***	3.36	0.83	0.64	0.28***	3.51	0.75	0.70	0.25***	1.21***
동료간·부서별 경쟁심화	3.07	0.86	0.67	-0.13***	3.06	0.88	0.65	-0.15***	3.10	0.84	0.71	-0.10**	1.10
노사협의회													
협의사항 이행	3.40	0.82	0.67	0.22***	3.51	0.80	0.64	0.20***	3.26	0.81	0.70	0.24***	1.03
근로조건 개선	3.69	0.84	0.68	0.19***	3.85	0.84	0.65	0.20***	3.50	0.80	0.71	0.18***	1.10
근로자측 대표 신뢰	3.53	0.70	0.67	0.18***	3.60	0.74	0.66	0.13***	3.45	0.65	0.70	0.26***	1.28***
사용자측 대표 신뢰	3.34	0.75	0.67	0.27***	3.35	0.78	0.65	0.25***	3.33	0.71	0.70	0.31***	1.21***
회사몰입도	3.23	0.41	0.66	-	3.24	0.42	0.63	-	3.22	0.40	0.70	-	1.10
인구통계학적 변수													
성		0.45		-0.09***	1.21	0.41		-0.07**	1.39	0.49		-0.09**	
연령		7.99		0.07***	33.73	7.83		0.07***	30.31	7.78		0.07**	
결혼 여부	1.29	0.51		-0.06***	1.35	0.50		-0.04	1.54	0.50		-0.08**	
교육수준	32.16	1.04		0.08***	2.88	1.05		0.06*	3.04	1.01		0.11**	
근속기간	1.44			0.14***				0.13***				0.14***	
직장이동 경험	2.95			0.09***				-0.11***				-0.09**	
직급				-0.10***				0.08**				0.11***	
주소등원				-0.10***				-0.09**				-0.10***	
소득				0.19***				0.19***				0.17***	

주: 1) 성은 남성 1, 여성 2로 코딩되었음.

2) 결혼 여부는 기혼 1, 미혼 2, 기타 3으로 코딩되었음.

3) 교육수준은 중졸 이하 1, 고졸 2, 전문대졸 3, 대졸 4, 대학원졸 이상 5로 코딩되었음.

4) t-test는 유노조 기업의 평균과 무노조 기업의 평균간의 차이를 분석한 것임.

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

연령이 많을수록, 기혼일수록, 근속기간이 짧을수록, 직장이동 경험이 많을수록, 직급이 낮을수록, 소득이 많을수록 조직몰입도가 높은 것으로 나타났다.

외환위기 이후 변화된 사항에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계를 보면 임금감소, 법정외복리비 삭감, 인력부족 현상 심화, 비자발적 이직 증대, 동료간·부서별 경쟁심화 등은 조직몰입과 유의한 부(負)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 비자발적 이직과 조직몰입 간의 부(負)의 관계는 인력 감축 위주의 구조조정은 조직구성원의 고용불안을 초래하여 조직몰입을 저하시켜 부정적인 결과를 초래할 수 있다는 것을 의미하고 있다. 반면 직무자율성과 책임성은 조직몰입과 유의한 정(正)의 관계를 나타내, 기업에서는 내재적 직무만족을 증대시키는 방향으로 직무재설계(job redesign)를 할 필요가 있다는 것을 시사하고 있다. 이는 직무의 자율성과 책임성에서 낮은 평균치를 보이고 있는 데서도 잘 나타나 있다.

노사협의회와 조직몰입 간의 관계를 보면 노사협의회와의 합의사항이 잘 이행된다고 믿을수록, 노사협의회가 활동이 근로조건 개선에 도움이 된다고 믿으면 믿을수록, 노사협의회가 근로자측 대표와 사용자측 대표를 신뢰하면 할수록 조직몰입도가 증대되며, 이러한 결과는 노조 유무별로도 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 노사협의회가 순기능적인 측면을 의미하는 것으로서, 노사협의회에 대한 사용자의 보다 적극적인 의지가 필요하다는 것을 시사한다.

2. 회귀분석

상관관계 분석의 결과치는 독립변수들간의 다중공선성을 통제하고 있지 않기 때문에 조직의 정책 수립시 직접적인 자료보다는 간접적인 자료로 사용하는 것이 바람직하다. 또한 여러 회사를 대상으로 자료를 수집한 경우 표본에 회사와 노동조합의 특성이 그대로 포함되어 있고 다중공선성을 통제하고 있지 않기 때문에 상관계수와 회귀계수가 다르게 나타날 수 있다. 즉, 한 회사에서의 상관관계 분석 결과는 통계적으로 유의하게 나타나더라도 543개 표본사업장을 종합하면 상관계수가 낮아져 유의하지

않은 결과를 보이는 경우도 있고 그 반대의 경우도 있다. 그러므로 상관관계 분석보다는 회사와 노동조합간의 차이를 통제하는 회귀분석의 결과가 더 정확하다고 볼 수 있다. 그러나 상관관계 분석은 하나의 조직만을 대상으로 할 경우에는 유용할 수 있다.

독립변수들의 상대적 중요도를 파악하기 위해 표준회귀분석을 이용하였기 때문에 <표 5-2>에 제시된 수치는 표준회귀계수이다. 먼저 회귀분석의 결과는 상관관계 분석과 상당 정도 다르다는 것을 알 수 있다. 표준회귀분석 결과를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 직무 및 역할관련 변수가 조직몰입에 영향을 미치는 정도를 살펴보면 전반적 직무만족의 영향력이 $B=0.1592(p<0.01)$ 로 가장 크며, 그 다음으로 임금수준에 대한 만족, 복리후생에 대한 만족의 순으로 조직몰입에 유의한 정(正)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 전술한 변수 이외의 변수, 예를 들면 임금체계, 인사고과, 승진, 교육훈련, 작업환경에 대한 만족은 상관관계 분석과는 달리 조직몰입도에 유의한 결정요인이 아닌 것으로 나타났다. 하지만 이러한 결과는 노조 유무별로, 그리고 유노조 기업내에서도 조합원이나 아니냐에 따라 약간의 차이를 보이고 있다. 즉 유노조 조합원의 경우 조직몰입의 결정요인은 전반적 직무만족, 복리후생에 대한 만족으로 나타났으나, 비조합원의 경우에는 임금수준과 복리후생에 대한 만족으로 나타났다. 반면 무노조 사업장에서는 임금수준, 복리후생, 경력개발에 대한 만족, 그리고 전반적 직무만족이 조직몰입을 결정짓는 요인으로 분석되었다.

둘째, 상관관계 분석에서는 조직몰입은 인구통계학적 변수 모두와 유의한 관계를 보였지만, 표준회귀분석에서는 연령이 많고, 근속년수가 길수록, 교육수준이 높을수록, 미혼일수록 조직몰입도가 높아지는 것으로 나타났다. 유노조의 경우 조합원은 근속년수만 유의하게 나타난 반면, 비조합원의 경우에는 연령, 결혼 여부가 유의한 결정요인인 것으로 나타났다. 무노조의 경우에는 연령, 교육수준, 근속기간이 조직몰입의 결정요인으로 나타나, 노조 유무와 구성원의 신분에 따라 조직몰입의 결정요인이 약간 상이한 것으로 분석되었다. 결혼 여부, 교육수준, 성 등의 개인적 변수들도 조직의 상황을 고려하여 조합몰입도를 높이는 데 사용될 수 있으

나, 대부분의 경우 개인적 변수는 조직이 거의 통제할 수 없는 변수이기 때문에 정책적인 수단으로 사용하기 어렵지만, 조직몰입도와 어떠한 관계를 맺고 있는가를 파악할 필요성은 있다.

셋째, 외환위기 이후 기업은 경쟁력 제고를 위해 인력감축 위주의 구조 조정을 실시하고 아울러 과거 연공 중심의 인적자원관리에서 성과·실적 중심의 인적자원관리로 전환되고 있다. 이와 같은 조치와 그 조치 결과가 구성원의 조직몰입에 미친 영향을 보면 업무량 증대, 직무의 자율성과 책임성 증대는 조직몰입을 높이는 요인으로, 인력부족 현상의 가속화와 동료간·부서간 경쟁심화는 조직몰입을 저하시키는 요인으로 분석되었다. 21세기는 지식이 기업경쟁력을 좌우하는 가장 중요한 원천이 되는 디지털경제 시대라는 점과 노동력의 고학력화를 감안할 때 내재적 직무만족의 중요성은 더욱 증대될 것으로 전망되고 있는 시점에서 직무에서 경험하는 경력개발, 도전, 성취감, 자아실현, 직무의 중요성과 가치, 자율성 등 직무의 비경제적인 측면에 대한 만족을 의미하는 내재적 직무만족(intrinsic job satisfaction)을 올리는 방향으로 직무를 재설계할 필요성이 있다는 것을 강력하게 시사하고 있다.

넷째, 노사협의회관련 변수 중 노사협의회 활동이 근로조건 개선에 도움이 된다고 인식할수록, 그리고 노사협의회 사용자측 대표를 신뢰할수록 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 특히 노사협의회 사용자측 대표에 대한 신뢰는 노조 여부와 종업원 신분 구분에 관계없이 조직몰입에 유의한 정(正)의 영향력을 미치는 것으로 나타나, 참여·협력적 노사관계를 구축하기 위해 설치된 노사협의회에 대한 사용자의 적극적인 참여 의지와 합의사항에 대한 실천이 요청된다.

전체적으로 조직몰입에 큰 영향을 주는 변수는 임금수준과 복리후생 만족, 전반적 직무만족, 업무량 증대, 인력부족 심화, 직무자율성, 책임성, 사용자 신뢰 등이지만, 노조 유무와 종업원 신분에 따라 약간의 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 노조 유무별 그리고 종업원 신분별로 조직몰입을 높이는 데 활용되는 변수가 다르다는 것을 의미한다.

한편 노조가 있는 사업장의 경우 노동조합의 특성 또한 조직몰입에 많은 영향을 미칠 것으로 보인다. 유노조 사업장만을 대상으로 조직몰입의

<표 2-4> 노조 유무별 조직몰입의 결정요인

변 수	전 체		유노조				무노조	
	표준화된 베타계수	t값	조합원		비조합원		표준화된 베타계수	t값
			표준화된 베타계수	t값	표준화된 베타계수	t값		
외재적 직무만족								
임금수준	0.1476***	4.137	0.0396	0.606	0.2155**	2.580	0.1729***	3.294
임금체계	-0.0076	-0.220	0.0351	0.600	-0.0491	-0.578	-0.0022	-0.040
상사·동료와의 관계	-0.0045	-0.165	-0.0283	-0.594	-0.0377	-0.575	0.0446	1.131
복리후생	0.1008***	3.920	0.1125**	2.583	0.1009	1.584	0.0999**	2.521
근로시간	0.0205	0.749	0.0527	1.153	0.0896	1.235	-0.0302	-0.720
인사고과	-0.0193	-0.710	0.0148	0.293	-0.0070	-0.105	-0.0485	-1.209
작업환경	0.0154	0.523	0.0058	0.119	0.0450	0.608	0.0275	0.625
교육훈련	-0.0153	-0.538	-0.0037	-0.075	0.0902	1.447	-0.0475	-1.127
승진	0.0310	1.074	0.0343	0.735	-0.0037	-0.052	0.0539	1.205
경력개발	0.0387	1.159	0.0039	0.072	-0.0443	-0.493	0.1131**	2.330
내재적 직무만족	-0.0052	-0.158	-0.0126	-0.218	0.0336	0.420	0.0023	0.049
전반적 직무만족	0.1592***	4.892	0.2009***	3.727	0.1057	1.209	0.1191**	2.468
역할갈등	-	-	0.0020	0.052	-	-	-	-
외환위기 이후 변화에 대한 인식								
임금감소	0.0237	0.751	0.0123	0.234	0.1161	1.504	-0.0014	-0.028
법정의복리비 감소	-0.0133	-0.419	0.0045	0.084	-0.0212	-0.281	-0.0290	-0.591
업무범위 확대	-0.0147	-0.364	-0.1064	-1.495	0.0289	0.279	0.0250	0.430
업무량 증대	0.0790*	1.937	0.1521**	2.106	-0.0072	-0.071	0.0484	0.820
성과(실적) 중시	0.0067	0.246	0.0175	0.387	0.1607**	2.412	-0.0404	-0.933
인력부족 현상 심화	-0.0779***	-2.998	-0.0526	-1.193	-0.0929	-1.407	-0.0875**	-2.289
비정규직 확대	-0.0005	-0.019	-0.0033	-0.072	0.0005	0.008	0.0104	0.249
비자발적 이직 증대	-0.0233	-0.862	0.0138	0.300	-0.0235	-0.359	-0.0497	-1.178
직무 자율성 증대	0.0900***	3.493	0.1189***	2.739	0.0540	0.826	0.0844**	2.182
직무 책임성 증대	0.1174***	4.196	0.1292***	2.745	0.1490**	2.110	0.0941**	2.215
동료간·부서별 경쟁심화	-0.0873***	3.194	-0.1586***	3.439	-0.0786	-1.107	-0.0916**	2.192
노사협의회								
협의사항 이행	0.0113	0.405	0.0152	0.321	-0.0215	-0.313	0.0130	0.296
근로조건 개선	0.0583**	2.171	0.0989**	2.109	0.1007	1.460	0.0098	0.250
근로자측 대표 신뢰	0.0046	0.165	-0.0266	-0.588	-0.0716	-1.022	0.0260	0.540
사용자측 대표 신뢰	0.1009***	3.524	0.0924*	1.950	0.1827**	2.551	0.0857**	1.829
인구통계학적 변수								
성	0.0097	0.338	0.0013	0.026	0.0536	0.639	0.0315	0.742
연령	0.1179***	3.553	0.0339	0.610	0.2125**	2.209	0.1353***	2.890
결혼 여부	0.0553*	1.772	0.0003	0.007	0.2130***	2.781	0.0421	0.877
교육수준	0.0524*	1.788	0.0026	0.052	0.0339	0.454	0.0785*	1.797
근속기간	0.1243***	4.431	0.0844*	1.880	0.0943	1.050	0.1121***	2.818
직장이동 경험	-0.0215	-0.818	-0.0027	-0.060	-0.0466	-0.696	-0.0287	-0.706
직급	-0.0377	-1.349	-0.0276	-0.623	-0.0568	-0.724	-0.0095	-0.211
주소득원	-0.0418	-1.455	-0.0250	-0.516	-0.1420*	-1.925	-0.0256	-0.602
소득	0.0254	0.796	0.0752	1.456	0.0732	0.901	-0.0365	-0.722
F값	16.790***		6.174***		4.192***		7.991***	
Adjusted R ²	0.2770		0.2561		0.3107		0.27287	

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

<표 2-5> 조합원 여부별 조직몰입의 결정요인

변 수	전 체	조합원	비조합원
외재적 직무만족			
임금수준	0.0952*	0.0333	0.1996**
임금체계	0.0002	0.0385	-0.0251
상사·동료와의 관계	-0.0331	-0.0129	-0.0563
복리후생	0.1096***	0.1017**	0.1153*
근로시간	0.0645*	0.0591	0.0709
인사고과	0.0087	0.0107	-0.0203
작업환경	0.0150	0.0001	0.0986
교육훈련	0.0188	-0.0046	0.0669
승진	0.0247	0.0494	0.0032
경력개발	-0.0296	-0.0183	-0.0538
내재적 직무만족	-0.0072	-0.0211	0.0176
전반적 직무만족	0.1951***	0.2164***	0.1036
역할갈등	-	0.0067	-
외환위기 이후 변화에 대한 인식			
임금감소	0.0349	0.0097	0.0916
법정외복리비 감소	0.0022	-0.0004	-0.0409
업무범위 확대	-0.0659	-0.1082	0.0450
업무량 증대	0.1042**	0.1493***	0.0140
성과(실적) 중시	0.0555	0.0267	0.1298*
인력부족 현상 심화	-0.0613*	-0.0411	-0.1045
비정규직 확대	0.0037	-0.0087	0.0148
비자발적 이직 증대	-0.0268	-0.0023	-0.0433
직무 자율성 증대	0.0903**	0.1158***	0.0534
직무 책임성 증대	0.1335***	0.1334***	0.1322*
동료간·부서별 경쟁심화	-0.0914**	-0.1470***	-0.0202
노사관계 분위기			
노사관계 성격	-0.0372	-0.0026	-0.0381
노사관계의 합관계	0.0258	0.0199	0.0002
노조의 특성			
적정임금 인상요구	0.0839	0.1348***	0.0183
구조조정 참여	-0.0118	0.0156	-0.0505
생산성 협조	0.0049	0.0557	-0.0804
민주성	-0.0330	-0.0614	-0.0194
회사경영에의 이해	0.0037	0.0414	0.1235*
전문성	0.0717***	0.0373	0.1249*
경쟁력 제고에 기여	-0.0183	-0.0143	-0.0372
경영참가에의 의지	0.0102	0.0007	0.0395
직장규율 준수	0.0898**	0.1124**	0.0160
노사협의회			
합의사항 이행	0.0006	0.0255	-0.0258
근로조건 개선	0.0984**	0.0906*	0.0952
근로자측 대표 신뢰	-0.0221	-0.0284	-0.0354
사용자측 대표 신뢰	0.1264***	0.1090**	0.1909**
인구통계학적 특성			
성	0.0050	0.0128	0.0479
연령	0.0508	0.0050	0.1065
결혼 여부	0.0546	-0.0222	0.2150***
교육수준	0.0435	0.0090	0.0898
근속연수	0.1143***	0.0746	0.2299**
직장이동 경험	-0.0018	-0.0057	0.0086
주소독일	0.0525	0.0659	0.0612
급여수준	-0.0835**	-0.0504	-0.1804**
F값	7.784	5.067	3.750
Adjusted R2값	0.2862	0.2639	0.3411

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

결정요인을 보면 조합원의 경우 복리후생 만족, 전반적 직무 만족, 업무량 증대, 직무자율성, 책임성은 조직몰입에 정(正)의 영향력을, 인력부족 심화와 동료간·부서간 경쟁심화는 부(負)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 반면 비조합원의 경우에는 임금수준 만족, 복리후생 만족, 성과중시, 직무책임성 증대, 노조의 회사경영에의 이해는 조직몰입에 정(正)의 영향력을 미치고 있다. 그러나 노사관계 분위기는 조합원과 비조합원을 불문하고 대립적일수록 조직몰입에 부(負)의 영향을 미치고 있으나 통계적으로 유의하지는 않은 것으로 나타났다.

마지막으로 모형의 적합성 정도를 나타내는 R^2 값을 보면 조직몰입도는 0.2770으로 비교적 낮게 나타났다. 이는 본 연구가 태도연구이고, 인사·조직관리 변수들이 설문에 포함되지 않았기 때문으로 보인다.

제5절 결 론

외환위기 이후 인력감축 중심의 구조조정과 아울러 노동시장의 유연성 증대는 조직구성원의 조직에 대한 몰입을 약화시키는 주요 요인으로 작용하고 있다. 평생직장의 시대에서 평생직업의 시대로 이전되고 있는 상황에서 조직구성원의 조직에 대한 충성심, 회사에 대한 긍지, 회사 구성원으로 남으려는 욕구라는 세 가지 구성개념으로 이루어진 조직몰입이 중요하지 않을 수 있다는 견해도 없지 않다. 하지만 조직몰입은 생산성, 결근율, 이직률, 근로의욕 등을 예측하는 중요 변수로서 조직은 그 조직 목표를 달성하기 위해서는 일정 수준 이상으로 구성원의 조직몰입을 높여야만 하는 노력이 있어야만 한다.

본 연구는 이러한 맥락에서 한국노동연구원이 2000년 10월 실시한 「인적자원관리 및 노사관계 패널조사」의 자료를 이용하여 조직몰입의 결정요인을 파악하였다. 특히 본 논문은 다른 연구와는 달리 외환위기 이후 변화된 사향에 대한 구성원의 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고 아울러 노조 유무 그리고 종업원 신분별로 조직몰입의 영향요인

을 분석함으로써 인사·노사관계 실무자에게 유익한 자료가 될 것으로 기대된다.

본 연구는 전술한 바와 같이 유용한 정보를 제공하고 있지만 동시에 몇 가지 한계도 가지고 있어, 이 점들을 유의할 필요가 있다.

첫째, 본 연구는 조사방법에서 횡단면 방법에만 의존하고 있어 독립변수와 종속변수(노동조합몰입도), 그리고 결과변수(생산성 증대, 이직률·결근율 감소 등) 간의 인과관계가 명확하게 드러나지 않는다는 한계가 있다. 본 연구는 태도연구로서 태도가 행동을 결정한다고 가정하고 있으나, 결과변수인 행동변수가 다시 태도에 영향을 미친다는 점을 감안할 때 종단적 연구의 필요성이 제기된다. 횡단적 연구는 특정 시점에서의 태도만을 측정하고 있어 태도가 시간의 경과에 따라 또는 노동조합 집행부의 성격에 따라 어떻게 변화하는지에 대한 정보를 전혀 제공하지 못하기 때문에 종단적 연구의 필요성은 더욱 커진다. 이 문제는 「인적자원관리 및 노사관계 패널조사」가 지속적으로 실시되면 자연스럽게 해소될 것으로 보인다.

둘째, 연구모델과 관련된 오류가 있을 수 있다. 태도형성에 영향을 미치는 행동변수, 예를 들면 소집단활동에의 참여, 제안 등 행동변수는 전혀 분석에 포함되지 않고 있다. 이에 따라 조직몰입을 설명하는 비율(R^2)이 20%대로 낮게 나타났다. 연구모델의 선정과 관련된 문제는 근본적으로 해결하기 어렵지만, 이론의 제시와 함께 연구모델과 관련된 오류를 줄여나가고자 하는 노력이 앞으로의 연구에서 행해져야 할 것이다.

셋째, 조직몰입연구는 가급적 단일 조직에 국한하여 연구하는 것이 바람직하지만 본 연구에서는 설문조사가 543개 사업장을 대상으로 하였을 뿐 아니라 한 사업장당 표본수가 너무 적다는 한계를 안고 있다.

마지막으로 본 연구는 측정도구로서 설문지법만을 사용하였다. 이의 방법만을 사용했을 경우 설문지의 내용과 응답자의 태도에 따라 조사 결과가 좌우되는 경향을 피할 수 없다는 문제가 있다. 특히 설문지가 회사의 인사·노무부서를 통해 배포되었기 때문에 응답에 오류가 있을 수도 있다. 그러므로 설문지법의 문제점을 보완하기 위해 인터뷰, 관찰, 그리고 사례연구 등의 방법을 동시에 사용하는 복수조사방법(multi-method research)이 도입되어야 할 것이다.

제3장 노사협의회의 운영과 효과

김 동 현
(동국대 경주분교 경제학과 교수)

제1절 서론

우리 나라의 노사협의회는 1980년 12월 31일에 제정된 노사협의회법에 의거하여 노동조합의 유무와는 관계없이 50인 이상 사업(장)에 설치되고, 노동조합이 조직되어 있는 사업(장)의 경우에는 상용근로자수에 관계없이 반드시 설치하게 되어 있다(김훈, 1992).

우리 나라의 노사협의회제도는 1997년 3월 13일 노사협의회법이 폐지되고 「근로자참여및협력증진에관한법률」이 새롭게 제정되면서 커다란 변화를 겪었다. 설치 범위는 노동조합의 유무와는 관계없이 30인 이상 모든 사업장으로 확대되었고, 근로자 대표성을 강화하고자 노동조합의 근로자위원 위촉권을 근로자 과반수로 조직된 노동조합에 한하여 인정하였다. 또한 협의사항을 확대하고 의결사항을 신설하였으며 근로자위원에게 보고사항에 대한 자료제출 요구권 등을 신설하였다(허찬영, 2000).

단위노조가 사업(장)단위로 조직되어 있어 노동조합과 노사협의회의 조직기반이 동일한 우리 나라의 경우에는 단체교섭과 노사협의의 기능이 명확히 분리되지 않고 상호간의 갈등을 발생시킬 가능성이 있다(김훈, 1992 : 7). 이런 측면에서 노사협의회의 효과에 대해 회의적인 시각을 가

지고 노사협의회의에 대한 강제조항을 폐지하자는 주장도 제기되고 있다(박덕제, 1999). 물론 노사협의회의의 기능과 효과에 대해서는 노사간에 일정한 인식의 차이가 존재한다. 그러나 1991년 김훈(1992)의 노사협의회의의 운영실태에 관한 조사연구 이후 일련의 조사연구와 경험적 연구는 일관성 있게 노사협의회의 제도에 대한 노사의 긍정적인 평가와 효과를 보여준다. 따라서 우리의 주된 정책적 관심사는 어떻게 노사협의회의 제도를 효율적으로 운영하여 우리 나라의 노사관계를 협력적 노사관계로 전환시키기 위한 유용한 제도로 발전시켜 나갈 수 있는가이다.

한편 1990년대 이후 구미에서는 노사협의회의 제도에 대한 관심이 고조되어 왔다. 특히 독일의 사업장평의회(works councils)는 북미의 학자들에게 종업원 대표기구의 전형으로 평가되고 있다. 독일은 중앙집권적인 교섭구조를 가지고 있고 사업장평의회설치가 법으로 규정되어 있다. 반면에 영국은 분권적 교섭구조를 가지고 노사협의회의(joint consultative committees)의 설치가 자발적이다. 우리 나라는 분권적 교섭구조를 가지고 있고 노사협의회의가 법으로 강제되어 있다. 즉 우리 나라의 노사협의회의 제도는 독일과 영국 모형의 사이에 위치하는 복합모형(hybrid model)이다. 이런 측면에서 우리 나라의 노사협의회의의 운영과 효과는 학문적으로 흥미 있는 연구과제이며 최근 북미에서도 주목을 받고 있다(Kleiner and Lee, 1997; Kim and Feuille, 1998).

본 연구는 한국노동연구원이 2000년 10월에 실시했던 「인적자원관리 및 노사관계 패널조사」를 이용하여 노사협의회의의 운영과 효과를 분석하는 데에 목적을 두고 있다. 구체적인 분석에 들어가지 전에 몇 가지 분석상의 제약을 지적하면 다음과 같다.

첫째, 인적자원관리 및 노사관계 패널조사는 100인 이상 사업장을 대상으로 하고 있다. 따라서 100인 미만 사업장은 분석에서 제외되었다. 특히 「근로자참여및협력증진에관한법률」의 제정 이후 설치가 의무화된 30인 이상 (50인 미만) 사업장이 제외되었기 때문에 이들 사업장에 설치된 노사협의회의의 운영실태와 효과를 분석하지 못하였다.

둘째, 최근 노사협의회의에 관한 경험적 분석에서 가장 논의가 되는 것은 노사협의회의가 노동생산성, 기업이윤 등의 기업성과(firm performance)에

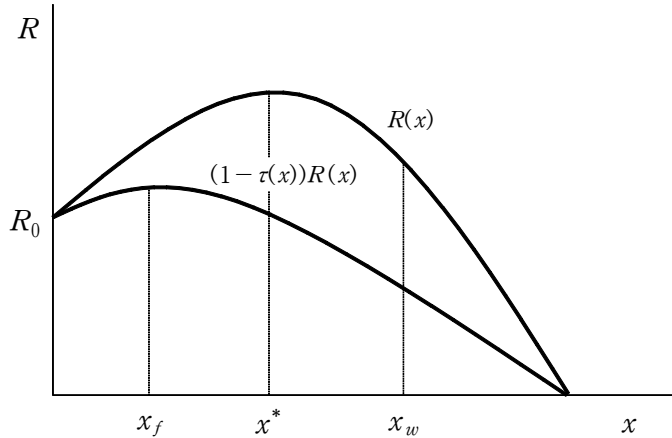
미치는 효과이다. 그러나 인적자원관리 및 노사관계 패널조사가 2000년 10월에 처음 실시되었고 2000년도의 기업성장에 관한 자료는 아직 이용 가능하지 않기 때문에 불가피하게 분석에서 제외되었다. 본 연구에서는 그 대신 노사협의회 활성화의 결정요인과 일반 근로자들을 대상으로 노사협의회가 직장만족도에 미치는 효과를 중점적으로 다룬다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 제2절에서는 노사협회의 이론적인 모형을 소개한다. 제3절에서는 노사협회의 운영과 효과에 관한 국내외의 선행연구 결과를 요약한다. 제4절에서는 노사협회의 활성화의 결정요인을 분석하고, 제5절에서는 일반 근로자들을 대상으로 노사협회의 직장만족도 효과를 분석한다. 마지막으로 연구 결과를 요약하고 향후 연구방향을 제시하면서 결론을 내린다.

제2절 노사협회의 이론적 모형

이 절에서는 Freeman and Lazear(1995)가 제공하는 노사협회의 이론적 모형을 소개한다. 이 모형은 원래 노사협회의 설치가 왜 법적으로 강제되어야 하는가에 대한 이론적인 논거를 제공하기 위한 것이다(노용진, 2001; 조우현, 2000 : 378~380; Addison et al., 1997). 그러나 이 모형을 바탕으로 노사협회의 효과에 대한 몇 가지 시사점을 도출할 수 있다.

우선 x 는 노사협의회에 부여된 권한 또는 재량권의 정도라고 표시하자. 기업의 지대 R 은 x 에 의존한다. 근로자에게 전혀 재량권이 없다면 $R = R_0$ 수준이라고 가정하자. 근로자에게 재량권이 부여됨에 따라 의사결정의 비효율성이 완화되어 R 은 증가한다. 그러나 근로자에게 재량권이 과도하게 부여될 경우 기업의 의사결정 과정이 지연되고 경영자의 의사결정이 제지당하기 때문에 지대 R 은 결국 하락하게 된다. 즉 $R(x)$ 함수는 역 U자형의 형태를 가지며 지대 R 을 극대화하는 최적 수준의 x 가 존재한다. 이를 x^* 라고 표시하자. 한편 근로자에게 돌아가는 총지대의 몫(분



배율)을 τ 라고 하자. 근로자의 분배율 τ 는 역시 x 에 의존하되 근로자의 교섭력에 비례하여 증가한다. 따라서 기업이 차지하는 잉여는 $[1 - \tau(x)]R(x)$ 이다. 이들 관계는 다음 그림에 나타나 있다.

구체적으로, $R = R(x)$ 이며 $\tau = \tau(x)$ 이다. 이윤을 추구하는 기업은 $[1 - \tau(x)]R(x)$ 을 극대화하며, 이윤극대화의 일차조건은 다음과 같다.

$$-\tau'(x)R(x) + [1 - \tau(x)]R'(x) = 0 \dots\dots\dots(1)$$

따라서

$$R' = \frac{\tau'(x)R(x)}{1 - \tau(x)} \dots\dots\dots(2)$$

x 가 증가함에 따라 $\tau(x)$ 가 증가하기에 식 (2)의 오른쪽 항은 정(正)의 값을 갖는다. 즉 기업의 이윤을 극대화하는 x 수준인 x_f 는 R 이 상승하는 부분(즉, $R' > 0$)에서 결정되며, x_f 는 사회적 최적 수준인 x^* 왼쪽에 위치하게 된다. 한편 근로자의 몫 $\tau(x)R(x)$ 을 극대화하는 x 수준인 x_w 는 R 이 하락하는 부분(즉, $R' < 0$)에서 결정되며, x_w 는 사회적 최적 수준인 x^* 오른쪽에 위치하게 된다.

이상의 논의는 기업의 이윤을 극대화시키는 근로자의 권한은 사회적

효용(생산성)을 극대화시키는 근로자의 권한 수준과 일치하지 않는다는 점을 보여준다. 따라서 노사협의회가 사회적으로 바람직한 제도일지라도 기업의 입장에서는 노사협의회에 드는 고정비용이 크다면 노사협의회를 도입하지 않게 된다. Freeman and Lazear(1995)는 이런 이론적 논거를 바탕으로 사회적 효용을 극대화하기 위해 노사협의회의 도입을 법적으로 강제해야 한다고 주장한다.

우리는 식 (2)에서 $\tau'(x)$ 가 0에 가까워지면 기업의 이윤을 극대화시키는 근로자의 권한이 사회적 효용(생산성)을 극대화시키는 최적 수준에 접근한다는 점에 주목한다. 이는 $\tau(x)$ 함수의 기울기가 완만할수록, 즉 근로자의 교섭력이 약할수록 기업의 몫은 증가하게 됨을 의미한다.

중앙집권적인 교섭구조로 인해 회사 외부에서 임금이 결정되거나 또는 노동조합이 조직되어 있지 않은 경우에는 생산과 분배의 분리가 가능하기에 근로자의 권한이 사회적 효용(생산성)을 극대화시키는 최적 수준에 접근한다(Addison et al., 1997). 물론 분권적 교섭구조를 가지고 있다면 생산과 분배의 분리가 가능하지 않지만, 이런 교섭구조를 가지고 있더라도 노동조합의 임금 효과가 미약하다면 기업이윤에 미치는 효과가 작기 때문에 회사가 용인하는 노사협의회 권한은 사회적 최적 수준에 가깝게 된다.

결론적으로, 노사협의회 생산성 효과가 긍정적이고 임금 효과가 미약하다면 기업의 이윤은 증가할 것이다. 노사협의회 생산성 효과가 긍정적이지만 강력한 노동조합 또는 교섭력으로 인해 임금 효과도 강하다면 이윤에 미치는 효과는 생산성 효과와 임금 효과의 상대적 크기에 의해 좌우된다.

제3절 노사협의회에 관한 기존 연구

노사협의회에 관한 이론적·경험적 연구는 최근 활발하게 이루어지고 있다. 여기서는 독일, 영국, 일본 등의 연구 결과와 우리 나라에서 실시한

몇 가지 실태조사와 경험적 연구 결과를 개략적으로 소개한다(원창희·김동헌, 1998; Kim and Feuille, 1998).

독일의 경우에는 사업장평의회에 관한 연구가 활발하다(Rogers and Streeck, 1995). 그런데 최근 독일의 사업장평의회가 기업성과에 미치는 영향을 연구한 결과를 살펴보면 그 결과가 별로 확실하지 않다는 것을 알 수 있다(Addison, 1997). 전반적으로 독일의 사업장평의회는 노동생산성에 별다른 영향을 미치지 못하거나 음(陰)의 효과를 가진다.¹⁾ 또한 사업장평의회 더미는 기업 수익성에 1% 유의수준에서 음의 계수를 보여 사업장평의회 존재가 오히려 기업 수익성을 억제하는 효과를 보여준다(Addison et al., 1996). 그러나 사업장평의회 존재와 기술혁신 간의 관계는 긍정적이다(Schnabel and Wagner, 1992). 흥미 있는 점은 사업장평의회 존재가 기술혁신에 미치는 긍정적인 효과가 기업규모를 통제할 경우 사라진다는 점이다. 독일에서는 5인 이상을 고용하는 사업장에 사업장평의회 설치 의무화되어 있지만 반드시 강제적인 것은 아니다. Addison(1997)에 의하면 5인 이상을 고용하는 전체 사업장의 20% 정도만이 사업장평의회를 가지고 있는데 기업규모가 클수록 사업장평의회 설치율이 높아지기 때문에 실질적으로 전체 근로자의 73%가 사업장평의회가 설치된 사업장에서 근무한다. 즉, 독일의 경우 사업장평의회 존재와 기업규모 간에는 강한 상관관계를 보인다.

노동조합과 사업장평의회를 통해 근로자를 대표하는 독일식의 이중체제는 집단목소리를 표출할 수 있는 매우 효과적인 제도이며, 독일의 노사관계는 미국이나 영국의 적대적인 노사관계에 비해 훨씬 우호적이다. 그러나 최근의 경험적인 연구에 의하면 이러한 우호적인 노사관계와 집단목소리를 낼 수 있는 노사관계 제도에도 불구하고 독일의 노동조합과 사업장평의회는 노동생산성에 별다른 긍정적인 효과를 미치지 못함을 알 수 있다.

영국의 경우 노사협의회의 설치는 전적으로 자발적이다. 1990년에 실시된 제3차 작업장 노사관계 실태조사(25인 이상을 고용하는 2,061개의

1) 물론 사업장평의회가 노동생산성에 정(正)의 효과를 가지는 연구 결과도 있다(Addison et al., 1997).

사업장 대상)를 이용한 최근의 연구는 노동조합과 노사협의회의 생산성 효과를 분석하였다. 이 실태조사 자료를 이용한 Fernie and Metcalf(1995)의 연구에 의하면 노동조합이 인정된 사업장은 그렇지 않은 사업장에 비해 이직률이 낮다. 그리고 노동조합의 존재는 생산성 수준, 생산성 증가 및 노사관계 분위기에 부정적인 영향을 주는 데 비해 노사협의회는 생산성 증가와 노사관계 분위기에 긍정적인 영향을 주는 것으로 보고되었다. 이 결과는 영국의 노사협의회가 노사간의 협의 과정을 통하여 작업관행의 변화와 신기술의 도입을 촉진함으로써 노동생산성의 성장 효과를 가지는 것으로 해석된다.

일본의 노사협의회의 기업성과에 대한 효과는 주로 정보공유를 매개로 연구되고 있다. Morishima(1991b)는 일본의 대규모 노조조직 사업장을 대상으로 정보공유가 기업성과에 미치는 영향을 연구한 결과 정보공유가 생산성과 수익성, 그 중 특히 수익성에 매우 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 Morishima and Tsuru(1997)의 연구에 의하면 노사협의회 존재 자체가 이직률을 낮추는 데 별다른 기여를 하지 못하는 것으로 보인다.

우리 나라 노사협의회에 관한 연구는 1990년대 이후 꾸준히 전개되어 왔다. 우선 김훈(1992)과 허찬영(1996, 2000)의 실태조사가 있으며, 경험적 연구로는 김훈·이영면(1993), Kleiner and Lee(1997), Kim and Feuille(1998), 원창희·김동현(1998), 노영진(2001) 등이 있다. 노사협의회에 관한 사례연구로는 장영철(1997), 노동법적인 접근방법으로는 김훈·이승욱(2000), 이승욱(2000) 등이 있다.

Kleiner and Lee(1997)의 연구는 50인 이상을 고용하는 226개 제조업체를 대상으로 한 것인데 1,000인 이상을 고용하는 대기업이 표본의 대부분을 차지하고 있어 대기업체에 분석의 초점을 두었다고 할 수 있다. 이 연구는 노사협의회 활성화 질문에서 유효노사협의회(effective works council) 더미를 이용하였다. 이 연구에 의하면 노조 더미는 부가가치생산성에 영향을 미치지 않지만 유효노사협의회 더미는 10% 유의수준에서 정(正)의 계수를 보인다. 한편 노동조합의 존재와 유효노사협의회는 모두 수익성에 통계적으로 유의미한 영향을 보이지 않는다. 반면에 원창희

(1996)의 실태조사 자료를 분석한 Kim and Feuille(1998)와 원창희·김동현(1998)의 연구에서는 유효노사협의회가 생산성과 수익성에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 최근 노영진(2001)은 김훈(1992)의 실태조사 자료를 이용하여 노사협력의 수준과 노동조합의 힘이 노사협의회의 활성화에 미치는 영향을 분석하고 있다. 이 연구는 노사협력적인 기업일수록 노사협의회가 활성화되며, 노동조합의 힘은 노사협의회의 활성화와 U자형의 비선형적 관계가 있다는 분석 결과를 제시한다.

이상의 문헌조사에서 여러 나라의 노동조합과 노사협의회의 생산성에 대한 기존의 효과분석을 보면 국가별로 차이는 있지만 노동조합의 생산성에 대한 효과는 대체로 부정적인 것으로 나타나는 데 비해 노사협의회의 긍정적인 것으로 나타나고 있다. 여기서 흥미로운 것은 노사협의회의 경제적 효과는 각국의 고유한 노사관계 제도와 전반적인 노사관계 분위기에 많은 영향을 받는다는 것을 알 수 있다. 특히 종업원만으로 구성된 독일의 사업장평의회와 노사공동으로 구성된 한국, 영국, 일본 등의 노사협의회가 상이한 경제적 효과를 보인다는 점이다. 산업별·지역별로 단체협상을 하는 독일의 경우 사업장 수준에서 설치된 사업장평의회는 노조지부(local unions)와 유사한 역할을 수행한다. 또한 독일의 노조가 사업장평의회에게 실질적인 도움(예를 들면 사업장평의회 위원들에 대한 훈련)을 제공한다는 것은 잘 알려져 있는 사실이다. 따라서 이러한 노사관계 제도하에서 노조와 사업장평의회와의 생산성 효과를 구분한다는 것은 힘들 것이다. 독일의 사업장평의회는 노조가 가지는 두 가지 모습, 즉, 직접효과와 집단목소리효과를 모두 가지고 있는 것으로 보인다.

반면에 분권적 협상체제를 가진 한국, 영국, 일본의 경우 노사협의회의 정도의 차이는 있지만 집단종업원목소리보다는 오히려 집단종업원참가의 역할을 수행한다고 보여진다(Fernie and Metcalf, 1995 : 384). 이들 국가의 노사협의회는 생산성 향상의 추진이나 신기술의 도입과 같은 사항들을 논의함으로써 생산성과 생산성 증가(기술혁신)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

제4절 노사협의회 활성화의 결정요인 분석

조사대상 사업장 543개소의 97.6%인 530개 사업장에 노사협의회가 설치되어 있다. 여기서는 노사협의회가 설치되어 있는 사업장만을 분석 대상으로 하여 노사협의회 활성화의 결정요인을 분석한다.

노사협의회 활성화 수준을 측정하기 위한 변수로 노사협의회 활성화 질문에서 유효노사협의회 더미를 이용하였다. 이 더미변수는 Kleiner and Lee(1997)의 연구가 처음으로 사용하였고, 원창희·김동헌(1998) 등도 이와 유사한 정의의 더미변수를 이용하여 노사협의회가 기업성과에 미치는 효과를 연구하였다. 구체적으로 유효노사협의회는 노사협의회 전반적인 운영에 대해 노사 대표가 모두 '원활하게 운영되고 있다'고 응답하면 1, 아니면 0인 더미변수로 '유효노사협의회 1 더미'로 부른다. 이 더미변수는 응답자의 주관적인 판단에 기초하고 있는데, 노사협의회 운영에 대한 전반적 평가에 있어 노사간에는 일정한 인식의 차이가 존재하는 것으로 보인다.

동일 사업장의 노사관계 담당자(노사관계 담당자용 설문지 문 48)와 근로자대표(근로자대표용 설문지 문 54)의 노사협의회 운영에 대한 전반적인 평가를 비교하면, <표 3-1>과 같이 71.9%의 사업장에서 사측과 노측의 평가 정도가 일치한다(주대각선의 값). 반면에 20.5%의 사업장에서는 노측의 평가가 사측보다 부정적이며(주대각선의 아래 값), 7.8%의 사업장에서는 사측의 평가가 노측보다 부정적으로 나타나고 있다(주대각선의 위 값). 동일 사업장의 노사대표가 모두 '원활하게 운영되고 있다'고 응답한 경우는 55.5%이다.

한편 인적자원관리 및 노사관계 패널조사는 노사협의회 운영에 관해 8가지 세부항목별로 구체적인 질문을 담고 있다. 이 질문에 대한 응답에 기초하여 '유효노사협의회 2'라는 새로운 변수를 만들어 유효노사협의회 1 더미와 함께 종속변수로 이용하였다. 구체적으로 유효노사협의회 2 변수

<표 3-1> 동일 사업장 내의 노시간 노사협의회 운영에 대한 전반적 평가 비교
(단위 : %)

		사 측				
		원활하게 운영되고 있다	별다른 효과가 없다	분쟁의 소지만 생긴다	잘 모른다	전 체
노측	원활하게 운영 되고 있다	55.5	5.7	-	1.1	62.3
	별다른 효과가 없다	14.2	14.9	0.2	0.8	30.0
	분쟁의 소지만 생긴다	0.4	0.2	0.2	-	0.8
	잘 모른다	3.2	2.5	-	1.3	7.0
	전 체	73.2	23.2	0.4	3.2	100.0

주: 1) 노사협의회가 설치된 사업장만을 대상으로 분석한 것임.

2) $N=530$, $\chi^2=205.533$, $p=0.000$

는 노사협의회의 운영에 관한 세부항목별로 노사대표 응답의 평균값을 구한 후 전체 8개 세부항목별 평균값을 더한 값이다. 각 항목은 5점 척도이며 강한 부정은 1점, 강한 긍정은 5점이 되도록 역코딩을 하여 평균을 구하였다. 따라서 이론적으로 이 변수의 최소값은 8이며 최대값은 40이다.

노사협의회 개최 횟수도 노사협의회의 활성화 수준을 측정할 수 있는 유력한 변수이다. 인적자원관리 및 노사관계 패널조사는 2000년의 노사협의회 개최 횟수에 대한 질문을 담고 있다. 노사관계 담당자의 응답을 분석한 결과 정기와 임시를 합쳐 평균적으로 4.3회(표준편차 1.9)로 나타났다. 이 노사협의회 개최 횟수를 종속변수로 하여 다양한 OLS 분석을 예비적으로 실시하였지만 모든 모형에 걸쳐 그 설명력이 매우 낮게 나타났다. 그 이유는 명확하지 않지만, 한 가지 지적할 수 있는 것은 패널조사가 2000년 10월에 실시되었기 때문에 2000년의 노사협의회 개최 횟수는 한 해 동안의 개최 횟수가 아니라 그 해 9월까지의 개최 횟수를 의미한다는 점이다.

주요 독립변수로는 노사협력의 수준과 노조 유무, 그리고 노조의 힘을

44 한국의 노사관계 연구

측정하기 위해 노조 조직률을 이용한다. 노사협력의 수준과 노사협회의 활동 수준은 서로간에 영향을 미친다고 보기에 2000년 10월 현재의 노사협력의 수준이 아니라 1998~99년의 노사협력의 수준을 독립변수로 이용하였다. 한편 노사협의회 활동 수준에 밀접한 관계를 가지고 있다고 판

<표 3-2> 변수의 정의

변 수	정 의
유효노사협의회 1 더미	노사협의회 전반적인 운영에 대해 노사대표가 모두 '원활하게 운영되고 있다'고 응답하면 1, 아니면 0인 더미변수
유효노사협의회 2	노사협의회 운영에 관한 세부항목별로 노사대표 응답의 평균값을 구한 후 전체 8개 세부항목별 평균값을 더한 값
노조 더미	노조가 있으면 1, 아니면 0인 더미변수
노조 조직률	(조합원수/가입대상자수)*100
노조 과반수 더미	노조 조직률이 50% 이상이면 1, 아니면 0인 더미변수
노사협력(1998~99)	5점 척도로 노사대표 응답의 평균값. 점수가 높을수록 1998~99년도의 노사관계가 협력적이었음.
전문위원회 설치 여부 더미	전문위원회가 있으면 1, 아니면 0인 더미변수(노사관계 담당자용 설문지 문 42)
사용자측 대표 참가	4점 척도로 노사대표 응답의 평균값. 점수가 높을수록 사용자측 대표가 노사협의회에 적극적으로 참석함.
기업규모(300~999인)	300인 미만이 기본 범주. 300~999인이면 1, 아니면 0인 더미변수
기업규모(1000인 이상)	근로자수가 1,000인 이상이면 1, 아니면 0인 더미변수
생산직근로자 비율	(생산직근로자수/전체 근로자수)*100
내수비율	주요 제품(서비스)의 내수시장 비율
시장경쟁	5점 척도로 점수가 높을수록 경쟁이 심함.
산업 더미	제조업이면 1, 아니면 0인 더미변수

단되는 변수로 전문위원회의 설치 여부와 사용자측 대표가 적극적으로 노사협회에 참가하는가를 측정하는 변수를 포함시켰다. 한편 예비 분석에서는 근로자 1인당 총자산(로그 취함)과 총자산 순수익률을 포함시켰지만(Morishima, 1992; 노용진, 2001) 통계적으로 유의미하지 않아 본 분석에서는 제외하였다. 그리고 기업규모 더미 등 기업 특성과 경쟁상태를 통제하기 위한 변수들과 산업 더미를 추가하였다.

노사협회의 활성화의 결정요인을 분석하기 위해 사용된 변수들의 정의와 기초 통계는 각각 <표 3-2>과 <표 3-3>에 정리되어 있다.

노사협회 활성화의 결정요인 모형을 전체 사업장, 조직 사업장, 비조직 사업장으로 나누어 추정한 결과가 각각 <표 3-4>, <표 3-5>, <표 3-6>에 나타나 있다.

전체 사업장을 대상으로 유효노사협회 1 더미가 종속변수인 로짓분

<표 3-3> 사용자료의 기초통계

변 수	표본수	최소값	최대값	평균	(표준 편차)
유효노사협회 1 더미	530	0	1	0.6	(0.5)
유효노사협회 2	530	10	38	26.9	(4.2)
노조 더미	530	0	1	0.5	(0.5)
노조 조직률	270	0.8	100	81.8	(26.3)
노조 과반수 더미	269	0	1	0.9	(0.3)
노사협력(1998~99)-노조가 있는 경우	270	1	5	3.6	(0.9)
노사협력(1998~99)-노조가 없는 경우	260	2	5	3.8	(0.8)
전문위원회 설치여부 더미	530	0	1	0.1	(0.3)
사용자측 대표 참가	530	1	4	3.4	(0.9)
기업규모(300~999인)	530	0	1	0.3	(0.5)
기업규모(1000인 이상)	530	0	1	0.1	(0.3)
생산적근로자 비율	530	0	98.8	38.6	(38.5)
내수비율	523	0	100	88.3	(25.1)
시장경쟁	530	1	5	3.6	(1.0)
산업 더미	530	0	1	0.4	(0.5)

석에서는 노조, 노사협력, 사용자측 대표 참가변수가 통계적으로 매우 유의미한 정(正)의 효과를 보이며, 생산직근로자 비율은 10% 수준에서 부(負)의 효과를 보이고 있다(표 3-4 참조). 반면에 유효노사협의회 2가 종속변수인 OLS 분석에서는 노조 더미변수의 통계적 유의성이 사라지고, 전문위원회 설치 여부 더미변수가 5% 수준에서 유의미한 것으로 나타났다. 노사협력과 사용자측 대표 참가변수는 여전히 커다란 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 기업규모 등의 변수들은 두 모형에서 모두 노사협의회 활성화 수준에 별다른 영향을 미치지 않고 있다.

조직 사업장을 대상으로 유효노사협의회 1 더미가 종속변수인 로짓분석에서는 두 모형을 추정하였다(표 3-5 참조). 모형 1은 노조의 힘이 노사협회의 활성화와 U자형의 비선형적 관계를 가진다는 노영진(2001)의 가설을 검증하기 위해 노조 조직률과 노조 조직률의 자승을 추가하였다.

<표 3-4> 노사협의회 활성화의 결정요인 분석결과(전체 사업장 대상)

	유효노사협의회 1 (Logit 분석)	유효노사협의회 2 (OLS 분석)
상수항	-5.9784*** (0.9252)	-16.611*** (1.395)
노조 더미	0.5715*** (0.2101)	-0.436 (0.354)
노사협력(1998~99)	0.4158*** (0.1187)	1.148*** (0.200)
전문위원회 설치 여부 더미	0.1632 (0.3347)	1.370** (0.565)
사용자측 대표 참가	1.2922*** (0.1705)	1.843*** (0.250)
기업규모(300~999인)	-0.2605 (0.2169)	-0.571 (0.369)
기업규모(1000인 이상)	0.1943 (0.3967)	0.226 (0.661)
생산직근로자 비율	-0.0046* (0.0028)	-0.006 (0.005)
내수비율	-0.0022 (0.0044)	-0.007 (0.007)
시장경쟁	0.0988 (0.0981)	0.191 (0.165)
산업 더미	0.2375 (0.2278)	0.627 (0.384)
R ²	-	0.218
N	523	522

주: 1) () 안은 표준편차를 나타냄. Logit 분석 결과의 -2 Log Likelihood = 610.238

2) * p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01

모형 2는 노조 조직률과 노조 조직률의 자승을 제외하고 대신에 노조 과반수 더미를 추가한 것이다. 유효노사협의회 2가 종속변수인 OLS 분석에서도 동일한 두 모형을 설정하고 있다. 추정 결과를 살펴보면, 모형 1과 모형 3에서 모두 노조 조직률 변수가 통계적으로 유의미하게 나타나, 노영진(2001)의 가설을 지지하고 있다. 반면에 노조 과반수 더미변수는 노사협의회 활성화 수준에 별다른 영향을 미치지 않고 있다. 노사협력과 사용자측 대표 참가변수는 네 가지 모형에서 모두 커다란 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 3-5> 노사협의회 활성화의 결정요인 분석결과(조직 사업장 대상)

	유효노사협의회 1 (Logit 분석)		유효노사협의회 2 (OLS 분석)	
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
상수항	-4.3286*** (1.6473)	-5.3444*** (1.3948)	19.515*** (2.309)	17.352*** (1.925)
노조 조직률	-0.0472* (0.0284)	-	-0.077* (0.040)	-
노조 조직률*2	0.0004* (0.0002)	-	0.001** (0.000)	-
노조 과반수 더미	-	-0.1520 (0.4307)	-	0.057 (0.641)
노사협력(1998~99)	0.5607*** (0.1617)	0.5885*** (0.1589)	1.251*** (0.234)	1.328*** (0.234)
전문위원회 설치 여부 더미	0.0813 (0.4747)	0.0950 (0.4757)	1.616** (0.714)	1.556** (0.721)
사용자측 대표 참가	1.1388*** (0.2361)	1.1571*** (0.2305)	1.056*** (0.320)	1.145*** (0.321)
기업규모(300~999인)	0.0903 (0.3075)	0.0379 (0.3037)	0.230 (0.461)	0.140 (0.463)
기업규모(1000인 이상)	-0.0301 (0.5459)	-0.1226 (0.5371)	0.612 (0.812)	0.535 (0.817)
생산직근로자 비율	-0.0037 (0.0039)	-0.0029 (0.0039)	-0.015** (0.006)	-0.014** (0.006)
내수비율	-0.0102 (0.0071)	-0.0094 (0.0070)	-0.004 (0.010)	-0.003 (0.010)
시장경쟁	0.2024 (0.1404)	0.2151 (0.1394)	0.186 (0.209)	0.212 (0.211)
산업 더미	0.1218 (0.3294)	0.1604 (0.3256)	0.573 (0.497)	0.640 (0.500)
R ²	-	-	0.235	0.219
N	266	265	265	264

주: 1) () 안은 표준편차를 나타냄. Logit 분석 결과의 -2 Log Likelihood = 모형 1 (299.493), 모형 2(302.493)

2) * p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01

비조직 사업장을 대상으로 한 분석에서도 사용자측 대표 참가는 노사협의회 활성화 수준에 커다란 영향을 미치지만, 노사협력 변수는 유효노사협의회 2가 종속변수인 OLS 분석에서만 통계적으로 유의미한 결과를 보인다(표 3-6 참조). 비조직 사업장의 경우 전문위원회 설치 여부는 노사협의회 활성화 수준에 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 보인다.

결론적으로 노사협력의 수준, 노조 유무 등과 같이 개별 사업장의 노사관계를 특징짓는 변수들은 노사협회의 활성화 수준에 커다란 영향을 미치는 것으로 보인다. 그리고 전문위원회의 설치(조직 사업장의 경우)와 사용자측 대표의 적극적인 참여도 노사협회의 활성화와 관련이 있는 것으로 나타났다. 반면에 기업규모는 어떤 체계적인 영향을 보여주고 있지 않지만, 우리의 분석에서는 30인 이상 100인 미만의 사업장이 제외되었다는 점을 고려한다면 기업규모의 영향은 추후 연구의 대상이다.

<표 3-6> 노사협의회 활성화의 결정요인 분석결과(비조직 사업장 대상)

	유효노사협의회 1 (Logit 분석)	유효노사협의회 2 (OLS 분석)
상수항	-6.0111*** (1.3360)	5.180*** (2.113)
노사협력(1998~99)	0.1148 (0.1946)	0.844** (0.349)
전문위원회 설치 여부 더미	0.3391 (0.4937)	1.369 (0.882)
사용자측 대표 참가	1.6258*** (0.2742)	2.664*** (0.388)
기업규모(300~999인)	-0.6679** (0.3381)	-1.514** (0.608)
기업규모(1000인 이상)	0.5241 (0.6461)	-0.027 (1.081)
생산직근로자 비율	-0.0073* (0.0043)	0.003 (0.008)
내수비율	0.0018 (0.0060)	-0.011 (0.011)
시장경쟁	0.0513 (0.1464)	0.266 (0.260)
산업 더미	0.2615 (0.3420)	0.237 (0.612)
R ²	-	0.250
N	257	256

주: 1) () 안은 표준편차를 나타냄. Logit 분석 결과의 -2 Log Likelihood = 294.383

2) * p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01

제5절 노사협의회의 직장만족도 효과 분석

이 절에서는 노조와 유효노사협의회가 일반 근로자의 직장만족도에 미치는 효과를 분석한다. 표본사업장 543개소에서 근로자 대상의 설문에 응답한 근로자는 총 1,513명이지만, 여기서는 노사협의회가 설치되어 있는 530개소에 근무하는 총 1,485명의 근로자들을 분석대상으로 한정한다.

이들의 인구통계학적 분포를 살펴보면 성별로는 남자 70.9%, 연령은 20대 이하 51.4%, 비생산직 73.5%, 학력수준은 고졸 37% 등으로 구성되어 있다(표 3-7 참조). 노조가 없는 사업장의 근로자는 45.3%를 차지하며, 사업장에 노조가 있을 경우 조합원이 557명(68.5%)으로 256명(31.5%)인 비노조원보다 많이 응답하였다.

<표 3-7> 근로자의 일반현황

(단위 : 명, %)

변 수		빈 도	비 율
성 별	남 자	1,053	70.9
	여 자	432	29.1
연 령	20대 이하	763	51.4
	30대	513	34.5
	40대 이상	209	14.1
직 종	생산직	393	26.5
	비생산직	1,092	73.5
학 력	중졸 이하	83	5.6
	고졸	549	37.0
	전문대졸	274	18.5
	대학교 이상	579	39.0
노조원 여부	노조원	557	37.5
	비노조원	256	17.2
	노조 없음	672	45.3
전 체		1,485	100.0

주 : 노사협의회가 설치된 사업장의 근로자만을 대상으로 분석한 것임.

근로자용 설문지에서 노사협의회와 관련된 8가지 질문(문 6~문 13)에 대한 통계분석을 실시하여 다음과 같이 2개의 표로 작성하였다. 노사협의회에 대한 인식의 정도를 근로자 특성별로 살펴본 것이 <표 3-8>에 정리되어 있다. 여기서 주의할 점은 응답 항목이 4(또는 5)점 척도일 때 각 항목의 강한 부정은 1점, 강한 긍정은 4(또는 5)점이 되도록 역코딩(reverse coding)을 하여 평균을 구했다는 점이다. 노사협의회에 대한 관심도는 평균이 3.6점이며 근로자 특성별로 일정한 차이를 보인다. 다른 항목들에 대한 평균 점수를 살펴보면 대체적으로 긍정적인 평가를 하고 있음을 알 수 있다.

한편 응답 근로자의 72.3%가 노사협의회에 대한 근로자 대표를 인지하고 있다고 응답하였지만, 근로자 대표의 선출방식에 대해서는 34.5%가 잘 모른다고 응답하였다.

<표 3-8> 노사협의회에 대한 인식(1)

		노사협의회 관심도	노사협의회 결과 전달도	노사협의회 합의사항 이행도	근로조건 개선에 대한 노사협의회 도움도	노사협의회 근로자측 신뢰도	노사협의회 사용자측 신뢰도
응답범위		1-5	1-4	1-5	1-4	1-5	1-5
성별	남자	3.72	2.71	3.46	2.76	3.58	3.38
	여자	3.27	2.44	3.25	2.52	3.41	3.25
연령	20대 이하	3.45	2.51	3.32	2.58	3.45	3.29
	30대	3.72	2.75	3.50	2.77	3.61	3.39
	40대 이상	3.78	2.80	3.46	2.92	3.66	3.42
직종	생산직	3.76	2.79	3.45	2.90	3.73	3.37
	비생산직	3.52	2.57	3.38	2.60	3.46	3.33
학력	중졸 이하	3.29	2.49	3.19	2.71	3.59	3.37
	고졸	3.69	2.74	3.45	2.83	3.64	3.38
	전문대졸	3.49	2.54	3.30	2.50	3.46	3.34
	대학교 이상	3.58	2.59	3.42	2.65	3.46	3.31
노조 원 여부	노조 있음	3.81	2.80	3.51	2.85	3.60	3.35
	노조 없음	3.31	2.42	3.26	2.50	3.45	3.33
	노조원	3.94	2.88	3.51	2.93	3.74	3.33
	비노조원	3.54	2.64	3.51	2.67	3.29	3.39
전 체		3.59	2.63	3.40	2.69	3.53	3.34

주 : 음영이 있는 부분의 평균값은 그 차이가 통계적으로 유의하지 않음.

노사협의회의 직장만족도 효과를 분석하기 위해 사용된 변수들의 정의와 기초통계는 각각 <표 3-10>과 <표 3-11>에 정리되어 있다.

<표 3-9> 노사협회에 대한 인식(2)

(단위 : 명, %)

	노사협회의 근로자대표 인지도		노사협회의 근로자대표 선출방식 인지도		
	안다	모른다	노조가 일방적으로 지명	근로자들의 직접선거	모른다
빈도 (비율)	1,074 (72.3)	411 (27.7)	181 (12.2)	792 (53.3)	512 (34.5)

<표 3-10> 변수의 정의

변 수	정 의
직장만족도 1 더미	전반적인 직장만족도(근로자용 설문지 문 18)에서 '만족' 또는 '매우 만족'이라고 응답하면 1, 아니면 0인 더미변수
직장만족도 2	11가지 세부항목별 직장만족도(근로자용 설문지 문 17)의 점수를 모두 더한 값
노조 더미	노조가 있으면 1, 아니면 0인 더미변수
유효노사협회의 회 1 더미	노사협의회의 전반적인 운영에 대해 노사대표가 모두 '유효하게 운영되고 있다'고 응답하면 1, 아니면 0인 더미변수
유효노사협회의 회 2	노사협의회의 운영에 관한 세부항목별로 노사대표 응답의 평균값을 구한 후 전체 8개 세부항목별 평균값을 더한 값
성별 더미	남성이면 1, 여성이면 0인 더미변수
연령	근로자의 나이
결혼 더미	기혼이면 1, 아니면 0인 더미변수
근속년수	근로자의 현 직장 근속년수
이직경험	근로자의 현 직장까지 포함한 이직 횟수
학력 더미(고졸)	중학교 이하가 기본 범주. 고졸이면 1, 아니면 0인 더미변수
학력 더미(전문대졸)	전문대졸이면 1, 아니면 0인 더미변수
학력 더미(대학교 이상)	대학교 이상이면 1, 아니면 0인 더미변수
직종 더미	생산직이면 1, 아니면 0인 더미변수
임금수준	12구간으로 나누어진 월평균 급여수준에 대해 '전혀 없다'면 1, '400만원 이상'이면 12로 급여수준이 높을수록 높은 숫자 부여
고용조정 경험 더미	2000년에 고용조정을 실시한 경험이 있으면 1, 아니면 0인 더미변수
기업규모(300~999인)	300인 미만이 기본 범주. 300~999인이면 1, 아니면 0인 더미변수
기업규모(1000인 이상)	근로자수가 1,000인 이상이면 1, 아니면 0인 더미변수
산업 더미	근로자가 속하는 사업장이 제조업이면 1, 아니면 0인 더미변수

<표 3-11> 사용자료의 기초통계

변 수	표본수	최소값	최대값	평균 (표준편차)	
직장만족도1 더미	1,485	0	1	0.2	(0.4)
직장만족도2	1,485	11	55	32.7	(5.6)
노조 더미	1,485	0	1	0.6	(0.5)
유효노사협의회1 더미	1,485	0	1	0.6	(0.5)
유효노사협의회2	1,485	10	38	26.9	(4.1)
성별 더미	1,485	0	1	0.7	(0.5)
연령	1,485	18	68	32.2	(8.0)
결혼 더미	1,485	0	1	0.6	(0.5)
근속연수	1,484	0	29	5.2	(4.7)
이직경험	1,484	1	15	2.0	(1.4)
학력 더미(고졸)	1,485	0	1	0.4	(0.5)
학력 더미(전문대졸)	1,485	0	1	0.2	(0.4)
학력 더미(대학교 이상)	1,485	0	1	0.4	(0.5)
직종 더미	1,485	0	1	0.3	(0.4)
임금 수준	1,485	2	12	5.7	(1.6)
고용조정 경험 더미	1,485	0	1	0.4	(0.5)
기업규모(300~999인)	1,485	0	1	0.5	(0.5)
기업규모(1000인 이상)	1,485	0	1	0.1	(0.3)
산업 더미	1,485	0	1	0.4	(0.5)

주: 근속연수가 115라고 응답한 경우(1명)와 이직경험이 99라고 응답한 경우(1명)를 제외하였음.

직장만족도를 측정하기 위한 변수로 ‘직장만족도1 더미’와 ‘직장만족도2’ 변수를 다음과 같이 정의한다. 우선 직장만족도1 더미는 전반적인 직장만족도(근로자용 설문지 문 18)에서 ‘만족’ 또는 ‘매우 만족’이라고 응답하면 1, 아니면 0인 더미변수이다. 직장만족도2 변수는 11가지 세부항목별 직장만족도(근로자용 설문지 문 17)의 점수를 모두 더한 값이다.

직장만족도 1을 종속변수로 한 로짓모형을 추정한 결과는 <표 3-12>에 나타나 있다. 한 가지 유의할 점은 유효노사협의회 1 더미와 유효노사협의회 2 변수가 앞 절에서 사용한 변수와 동일하다는 것이다. 추정 결과를 살펴보면 우선 노조 더미변수는 직장만족도에 부(負)의 효과를 미치며, 반면에 2 종류의 유효노사협의회 변수는 모두 직장만족도에 강력한 정(正)의 효과를 보이고 있다. 한편 여성근로자에 비해 남성근로자의 직장만족도가 높게 나타났다. 이상의 결과는 Kleiner and Lee(1997)의 결과와

<표 3-12> 노조와 유효노사협의회의 직장만족도 효과 (Logit 분석)

	직장만족도 1	
	모형 1	모형 2
상수항	-2.1705*** (0.6139)	-4.8767*** (0.7932)
노조 더미	-0.3626*** (0.1396)	-0.2411* (0.1408)
유효노사협의회 1 더미	0.8259*** (0.1375)	
유효노사협의회 2		0.1076*** (0.0173)
성별 더미	0.3966** (0.1833)	0.4209** (0.1837)
연령	-0.0240 (0.0148)	-0.0151 (0.0146)
결혼 더미	0.0184 (0.1725)	-0.0076 (0.1728)
근속연수	-0.0665* (0.0386)	-0.0731* (0.0388)
근속연수**2	0.0035* (0.0018)	0.0035* (0.0018)
이직경험	-0.1217* (0.0686)	-0.1608** (0.0695)
학력 더미(고졸)	0.1739 (0.3761)	0.1820 (0.3745)
학력 더미(전문대졸)	-0.0316 (0.4122)	-0.0327 (0.4119)
학력 더미(대학교 이상)	-0.1747 (0.4168)	-0.1938 (0.4162)
직종 더미	-0.2368 (0.1966)	-0.2062 (0.1967)
임금 수준	0.2602*** (0.0519)	0.2614*** (0.0517)
고용조정 경험 더미	0.0045 (0.1332)	0.0090 (0.1337)
기업규모(300~999인)	0.2202 (0.1443)	0.2422 (0.1446)
기업규모(1000인 이상)	0.2502 (0.2042)	0.2295 (0.2062)
산업 더미	-0.0452 (0.1433)	-0.0212 (0.1433)
-2 Log Likelihood	1513.345	1509.712
N	1,483	1,483

주: 1) 괄호 안의 값은 표준편차임.

2) * p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01

유사하다. 흥미롭게도 이직경험이 많은 근로자일수록 현 직장에 대한 전반적인 만족도가 낮게 나타났다. 근속년수가 증가함에 따라 직장만족도가 하락하는 것도 기존의 연구 결과와 다르다. 기존의 연구에서는 근속년수와 직장만족도와의 관계가 통계적으로 유의미하지 않게 나타났다(조우현, 1994; 조윤기, 1997). 근속년수가 직장만족도에 미치는 효과는 이론적으로 불분명하다고 본다. 보다 자세한 분석이 요구되지만 본 연구에서 근속년수가 직장만족도에 부(負)의 효과를 미치는 것은 아마도 외환위기 이후의 상황을 반영하는 것으로 보인다.

<표 3-13> 노조와 유효노사협의회의 직장만족도 효과(OLS 분석)

	직장만족도 2	
	모형 1	모형 2
상수항	30.094*** (1.174)	22.559*** (1.481)
노조 더미	-1.960*** (0.290)	-1.631*** (0.288)
유효노사협의회 1 더미	1.974*** (0.272)	
유효노사협의회 2		0.293*** (0.032)
성별 더미	0.324 (0.369)	0.358 (0.365)
연령	-0.033 (0.028)	-0.008 (0.027)
결혼 더미	-0.036 (0.362)	-0.102 (0.359)
근속년수	-0.206** (0.081)	-0.237*** (0.080)
근속년수**2	0.008* (0.004)	0.008** (0.004)
이직경험	-0.494*** (0.112)	-0.562*** (0.110)
학력 더미(고졸)	0.492 (0.659)	0.592 (0.653)
학력 더미(전문대졸)	0.517 (0.745)	0.629 (0.738)
학력 더미(대학교 이상)	0.099 (0.758)	0.134 (0.751)
직종 더미	-1.359*** (0.388)	-1.297*** (0.384)
임금 수준	0.833*** (0.111)	0.825*** (0.110)
고용조정 경험 더미	0.240 (0.277)	0.338 (0.275)
기업규모(300~999인)	0.305 (0.295)	0.347 (0.292)
기업규모(1000인 이상)	0.474 (0.441)	0.415 (0.437)
산업 더미	0.222 (0.298)	0.192 (0.295)
R ²	0.185	0.201
N	1,482	1,482

주: 1) 괄호 안의 값은 표준편차임.

2) * p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01

마지막으로 학력, 직종, 고용조정 경험, 기업규모, 산업 등의 변수들은 직장만족도에 별다른 효과를 미치지 못하는 것으로 보인다.

직장만족도 2를 종속변수로 한 회귀분석 결과(표 3-13 참조)는 직장만족도 1을 종속변수로 한 로짓모형의 분석 결과와 유사하다. 차이점은 성별 더미가 더 이상 통계적으로 유의미하지 않고, 생산직 근로자의 직장만족도가 비생산직 근로자에 비해 낮게 나타났다는 점이다.

제6절 결 론

본 연구는 노사협의회 활성화의 결정요인과 함께 노사협의회가 일반근로자의 직장만족도에 어떤 영향을 미치는가에 대해 2000년 10월에 실시한 인적자원관리 및 노사관계 패널조사 자료를 이용하여 규명하고자 하였다.

경험분석을 통해 나타난 사실은 우선 개별 사업장의 노사관계를 특징짓는 변수들은 노사협의회의 활성화 수준에 통계적으로 유의미한 영향을 미친다는 점이다. 노사협력의 정도는 노사협의회의 활동 수준에 긍정적으로 작용하며, 노조 조직률로 측정된 노동조합의 힘과 노사협의회의 활성화 수준은 U자형의 비선형적 관계를 보여준다. 사용자측 대표의 적극적인 참가는 모든 모형에서 노사협의회의 활동 수준에 강한 정(正)의 상관관계를 가지며, 전문위원회의 설치 여부는 조직 사업장을 대상으로 한 분석에서 유의미한 영향을 미친다는 점은 시사하는 바가 크다고 본다. 한편 노사협의회의 직장만족도 효과를 분석한 결과 노사협의회가 원활하게 운영되는 사업장에 근무하는 근로자는 그렇지 않은 사업장에 근무하는 근로자에 비해 다른 조건이 동일하다면 직장생활에 대해 보다 만족하는 것으로 나타났다.

본 연구의 주된 변수는 유효노사협의회 변수이다. 유효노사협의회 변수는 노사간의 인식의 차이를 고려하여 노사대표의 평가를 함께 반영한 지표이지만 여전히 주관적인 응답에만 의존하고 있다는 한계를 가진다.

무엇보다도 노사협의회의 운영이 원활하다는 평가가 구체적으로 무엇을 의미하는가는 여전히 의문이다. 왜냐하면 노사협의회의 원활한 운영은 노사간에 서로 다른 의미를 가질 수 있기 때문이다. 이런 측면에서 기존의 방법론에서 벗어나 노사의 노사협의회 운영에 대한 전반적 평가를 따로 분리하여 경험분석을 해볼 필요도 있다고 본다. 그리고 향후 노사협의회 활동 수준에 관한 보다 구체적인 척도에 근거한 연구가 필요하다.

아울러 향후 2000년 결산 자료를 이용하여 노사협의회가 생산성, 기업이윤 등의 기업성과에 미치는 효과를 분석하는 것은 흥미 있는 연구과제이다.

제4장

TQM의 경영성과 효과:근로자참여제도의 역할을 중심으로

노 용 진

(한국노동연구원 부연구위원)

제1절 들어가는 말

총체적 품질경영(이하, TQM)은 “기업의 제품 및 서비스의 질을 높이고 고객의 만족을 극대화시키며 이를 위해 전 조직의 업무의 질을 향상시키려는 전사적 경영전략 및 혁신기법”으로 정의된다(Deming, 1982; 손동원, 1996에서 재인용). TQM이 하나의 이름으로 묶일 수 있을까 하는 의구심이 제기될 정도로 실제의 적용 과정에서는 매우 다양한 형태를 취하고 있지만(Hackman and Wageman, 1995), 대체적으로 고객 중심, 지속적인 공정 개선, 팀작업 등이 TQM의 핵심적 구성원리로 알려져 있다(Dean and Bowen, 1994).

TQM은 1920년대 미국의 벨연구소에서 처음 시도되었으나 구미에서 크게 주목받지 못하였던 반면에 일본에서는 1949년 일본과학기술자조합(Japanese Union of Scientists and Engineers)을 중심으로 Deming, Juran 등의 통계적 품질관리 기법을 적극 수용·전파하기 시작했다. 일본 기업들의 경쟁우위에 대한 TQM의 기여도가 적지 않았다는 점이 알려지면서 TQM은 1980년대 초반 이후 구미에서도 급속하게 확산되었다. 가령, 미국의 경우 1990년 《포천》지 선정 1000대 기업의 77%(Lawler et

al, 1992), 그리고 1992년 500대 기업의 93%(Arthur, 1992)가 TQM을 도입하고 있다. 미국 정부도 1987년 <말콤볼드리지> 품질상을 도입하여 기업들의 품질 중시 경영을 유도하고 있다. Hill(1991)의 사례연구에 의하면, 영국에서도 1980년대 후반이 되면 기존의 QC가 TQM에 의해 대체되거나 새롭게 TQM이 도입되는 경향이 있다. 우리 나라에서도 1990년대 초반부터 TQM에 대한 관심이 높아지면서 적지않은 기업에서 TQM을 도입하고 있는 것으로 추측된다. 정부에서도 1995년부터 품질경영촉진 5개년 계획을 수립·추진하고 품질경영촉진법, 전국품질경연대회, 전국품질경영상을 제정하여 실시하고 있다. 전국품질상 수상 기업들의 사례를 보면, 대체로 1980년대 말에서 1990년대 초반에 다양한 형태의 TQM이 도입되고 있음을 알 수 있다²⁾.

TQM이 주요 경영현상으로 자리잡고 있지만, TQM이 경영성과 향상에 긍정적으로 영향을 미치는가는 아직 뚜렷하게 입증되고 있지 못한 상태에 있다. TQM의 경영성과 효과에 관한 선행연구 중 일부는 TQM이 경영성과에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 보여주지만(Douglas and Judge, 2001; Powell, 1995)³⁾, 이 연구들은 종속변수로 주관적인 정성적 지표를 사용하고 있는 문제점을 가지고 있다. 실제로 종속변수를 기업의 객관적 재무지표를 사용한 선행연구의 결과를 보면, TQM의 경영성과에 대한 영향은 대체로 통계적 유의성이 없는 것으로 나타나고 있다. 가령, TQM의 경영성과에 대한 영향은 Black and Lynch(1997)에서는 통계적으로 유의하지 않은 부(-)의 방향을, Batt(1999)와 Cappelli and Newmark(1999)에서는 통계적으로 유의하지 않은 정(+)의 방향을 보여준다. 그러나 객관적 재무지표를 사용한 연구들은 TQM의 경영성과 효과를 분석하기 위한 것이라기보다는 여러 경영기법 중 하나로서 TQM의 효과성을 분석하고 있기 때문에 TQM의 더미변수를 사용하는 한계가 있다.

TQM의 경영성과에 대한 영향이 통계적으로 유의한 정(+)의 방향을

2) 가령 2000년 수상 기업들인 인천제철은 1992년, 대웅전기는 1989년, 현대미포조선은 1996년, 제일냉동식품은 1994년 TQM을 도입한 것으로 보인다.

3) TQM의 긍정적 경영성과 효과를 보여주고 있는 몇몇 다른 선행연구들이 존재하지만, 주로 컨설팅회사나 TQM 관련 조직에 의해 실시된 연구 결과들이고 방법론적 엄밀성을 결여하고 있기 때문에 신뢰하기 어렵다(Powell, 1995).

갖지 못하는 결과는 일단 TQM 경영성과에 대한 영향이 보편적이지 않은 것으로 해석될 수 있다. 즉, TQM은 어떤 기업에서나 효과성을 발휘할 수 있다는 Deming, Juran, Crosby 등의 TQM 주창자들이 주장하는 것과는 달리, TQM은 상황이나 다른 제도들과의 정합성과 무관하게 항상 경영성과에 긍정적으로 작용하는 것은 아니라고 할 수 있다. 그러나 이러한 분석 결과들로부터 어떤 TQM도 경영성과에 긍정적 영향을 미치지 못한다고 주장할 수는 없다. 왜냐하면, TQM에도 여러 종류의 TQM이 있고 TQM의 실시를 둘러싼 조건들에도 차이가 있을 수 있기 때문이다. 이런 점에서 어떤 조건 속에서 어떤 유형의 TQM이 경영성과를 향상시키는지를 살펴보는 것은 이론적으로나 실천적으로나 의미가 있는 연구이다. Hackman and Wageman(1995)이 TQM의 경영성과 효과에 관한 분석에서 더미변수를 사용하지 말고 TQM의 운영 수준을 사용하여 분석하는 것이 시급한 과제라고 제시한 점도 이러한 맥락 속에서 이해할 수 있다.

이런 문제의식에서 TQM에 관한 최근의 연구들은 TQM을 단일한 불연속적(discrete) 케이스로 취급하지 않고 다양한 구성요소들로 분해하는 경향이 있는데(Ahire, Gohar and Waller, 1996; Anderson et al., 1994; Black and Porter, 1996; Douglas and Judge, 2001; Flynn, Schroeder and Sakakibara, 1994; Powell, 1995; Saraph, Benson and Schroeder, 1989; Shea and Howell, 1998), 이러한 연구 경향들은 주목할 만한 가치가 있다. 다만, 이들 연구들은 현재 산업계에서 실시되고 있는 TQM들을 요인분석 등의 통계기법을 이용하여 구성요소들로 분해하고 있는데, 그러한 분석은 현실의 TQM이 어떤 구성요소로 배합되어 있는지를 파악하는 데는 유용하지만, 어떤 구성요소의 배합이 TQM의 효과성을 높이는지에 관한 연구에는 적합하지 않다.

TQM은 크게 생산관리적 요소와 인적 요소로 구성되어 있다. TQM의 핵심에는 통계적 품질관리, 지속적 개선, 고객 요구 충족 등 생산관리적 요소가 놓여 있지만, 전 구성원의 적극적 참여와 구성원들의 활동에 대한 유기적 결합을 유도하는 데 적합한 인적자원관리 시스템의 지원이 요청되고 있음은 일부 사례연구나 이론적 추론에 의해 제기되고 있다(Blackburn and Rosen, 1993; Dean and Bowen, 1994; Klein, 1994; Lawler et al,

1992; Snell and Dean, 1992). 이에 본 연구는 TQM의 여러 구성요소 중 인적 요소의 역할에 주목하고, TQM의 인적 요소가 TQM의 효과성에 어떻게 작용하는지를 살펴보고자 한다.

본 연구는 인적자원관리적 요소 중 근로자의 의사결정 참여, 집단적 성과배분제, 교육·훈련, 열린 경영 등 참여경영 프로그램들이 TQM의 경영성과 효과에 어떻게 작용하는지를 분석하는 데 초점을 두고자 한다. 여기서 참여경영적 요소를 주목하는 것은 TQM의 논리상 인적자원관리적 요소의 핵심에 근로자의 참여가 놓여 있고, 더구나 근로자들의 자발적인 집단적 참여가 요청되고 있기 때문이다. 참여경영적 요소가 TQM의 경영성과 효과에 긍정적으로 작용할 것이라는 주장은 일부 이론가들에 의해 제기되고 있지만, 그에 관한 실증연구가 충분하게 진행되고 있지 못하였기 때문에 본 연구의 의의는 충분히 있다고 판단된다.

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 제2절에서는 TQM의 기본원리에 대해 간단히 소개하고 TQM과 그것의 근로자참여와의 관계에 관한 이론적 논의를 전개한 후 본 연구의 가설을 설정하고자 한다. 제3절에서는 본 연구에서 사용하는 자료와 변수들의 측정, 그리고 변수들의 기초통계를 소개하고 제4절에서는 실증분석의 결과를 기술하고자 한다. 마지막으로 제5절에서 본 연구의 결론을 맺고자 한다.

제2절 이론적 논의와 가설 설정

TQM의 기본원리가 무엇인가에 관해서는 TQM 전문가마다 차이가 있지만, 대체적인 공통점은 품질 중시, 고객 중시, 시스템적 접근을 통한 지속적 개선이다.

TQM은 고품질의 비용이 저품질의 비용보다 낮다는 인식에서 출발하고 있다. 즉, 고품질의 제품 또는 서비스를 제공하는 비용이 불량품 검사 비용, 불량품에 따른 재작업과 고객 감소 등의 저품질 비용보다 차라리 더 작기 때문에 고품질 전략은 장기적 관점에서 볼 때 기업의 경쟁력 우

위의 중요한 원천이 된다는 것이다. 이런 점에서 TQM은 고품질은 고비용이고 저품질은 저비용이라는 공식을 부정하고, 고품질 전략과 저비용 전략을 대립적으로 사용하지 않는다. 이 점을 이해하기 위해서는 TQM의 품질 개념이 통상적인 용도와 다소 차이가 있다는 점을 이해할 필요가 있다.

통상적인 품질 개념이 디자인, 성능, 내구성, 신뢰성 등 제품의 우수성(excellence)을 지칭한다면, TQM의 품질 개념은 Gilmore(1974)의 설계명세의 준수(conformance to specifications), Crosby(1979)의 요건의 준수(conformance to requirements), Juran and Gryna(1988)의 용도에 대한 적합성(fitness for use) 등의 개념 규정에서 알 수 있듯이 다음 공정에서 요청하는 바에 얼마나 적합하게 만들었는가를 지칭하는 개념이다(Reeves and Bender, 1994). 즉, 제품의 우수성을 제품 설계의 우수성과 제품 생산의 설계명세 준수로 구분할 수 있다면, TQM 운영과 관련해서 중요한 품질 개념은 후자에 더 가까운 것으로 볼 수 있다. 최근 TQM이 제조업뿐 아니라 서비스업에까지 확대되면서 TQM의 품질 개념을 ‘고객의 기대치에 대한 충족’(Groennoos, 1983)이라는 더욱 포괄적인 개념을 사용하는 경향이 있지만, TQM에서 고객은 다음 공정 담당자를 지칭하기 때문에 어떤 특정 공정 담당자에게 있어서 품질은 초기의 품질 개념과 큰 차이가 없는 의미를 유지하게 된다.

TQM의 품질 중시는 고객 우선 원리로 이어진다. 품질의 최종 판정자가 고객이라는 점을 생각하면 이 점은 쉽게 이어질 수 있다. 고객 중시 원리로 인해 고객과의 접촉면의 증대, 고객의 욕구에 대한 정보의 수집과 전사적 공유 등이 TQM의 중요한 활동이 되는 경향이 있다. 여기서 한 가지 더 지적하고 싶은 점은 TQM의 고객 우선 원리는 외부 고객만이 아니라 내부 고객에게도 적용된다는 점이다. TQM은 작업공정이 일련의 공급자-소비자 사슬(supplier-customer chain)로 구성되어 있다고 파악하면서 각 공급자는 최종 소비자만이 아니라 다음 공정의 소비자를 중시하도록 요구하고 있다.

품질은 조직 활동의 결과물이기 때문에 제품 또는 서비스의 품질 제고를 위해서는 조직 활동의 지속적 개선을 필요로 한다. TQM은 품질이 구

성원의 개별적 작업보다 제품이 설계되고 생산되는 공정에 달려 있고, 품질 문제의 발생은 공정 변동이나 제품 품질의 가변성을 낳고 있는 문제들을 통제하지 않은 데서 기인한다고 보고 있다. 이러한 공정 변동을 통제하기 위해 TQM은 컨트롤 차트, 플로우 차트, 피시본 등 통계적 공정 관리를 활용하여 사실 기반의 경영(management by fact)을 강조하고 있다. 작업공정의 개선은 제품의 품질 개선뿐 아니라 작업의 효율을 높이기 위한 활동도 포괄하기 때문에 품질관리는 생산성 향상과 모순되지 않는다. 개인 작업자보다 공정을 중시하는 TQM의 원리는 조직을 상호 연관된 과정의 흐름으로 파악하는 시스템적 접근법으로 이어진다. TQM의 시스템적 접근법은 공급자-소비자 사슬의 내부 고객 원리와 부서간 팀(cross-functional team)의 구성에 입각한 부서간 협조에 근거하고 있다.

TQM의 성공적 실행을 위해서는 공정을 가장 잘 이해하고 있는 작업자들의 일상적 지식을 활용하는 것이 중요하며, 이에 현장 작업자들을 공정개선에 참여시키는 경향이 있다. 근로자참여의 형태는 한 공정 내의 사소한 문제에 대해서는 부서내 팀(within-functional team)의 형태를 취하고, 더 넓은 공정에 걸친 큰 문제들에 대해서는 부서간 팀의 형태를 취하는 경향이 있다.

이상의 논의에서 짐작할 수 있듯이, TQM은 근로자의 상향식 참여와 전체적 시스템의 유지를 위한 하향식 통제라는 서로 대립적인 두 요소가 결합한 것으로 볼 수 있다(Klein, 1994; Sitkin et al., 1994). TQM은 전 구성원의 참여에 의해 작업공정에서 부가가치를 창출하지 않는 요소를 제거하는 데 초점을 맞추고 있다는 점에서 근로자참여가 TQM의 중요한 구성요소를 이루게 됨은 당연한 논리적 귀결이다. 다른 한편, TQM은 전 공정을 하나의 시스템으로 운영하기 위한 조정과 통제의 역할이 여전히 중요한 지위를 차지한다. 이와 같이 상호 대립적인 두 요소를 통합하기 위해 TQM은 민주적 중앙집중방식의 의사결정 과정을 거치게 된다. 민주적 중앙집중방식은 구성원들의 견해를 청취하여 의사결정을 하되, 일단 결정된 사항에 대해서는 모든 구성원들이 따르도록 요구하는 방식이다. 이러한 의사결정방식은 구성원의 견해를 청취하지 않고 상급자에 의해 일방적으로 결정되어 하향식으로 전달되는 전제주의적 의사결정방식이

나 또는 작업자들에게 의사결정을 위임하는 지방자치주의적 의사결정 방식과는 다르다.

상향식 참여와 하향식 통제의 결합이라는 독특한 성격으로 인해 TQM의 근로자참여적 요소가 갖는 특징은 다음과 같다.

첫째로, TQM의 시스템적 접근법은 집단성을 강조하기 때문에 일선 작업자에게 위임된 의사결정 권한과 부과된 과제의 범위가 제한된다. TQM에서 작업자들의 참여는 작업 스케줄링, 직무배치, 신입사원 선발 등 일상적 의사결정 과정에 대해 허용되는 것이 아니고 주로 작업 과정의 개선 활동에 한정되는 경향이 있다.

둘째로, TQM에서는 직무의 단순화와 표준화가 추진된다. 작업의 표준화는 TQM의 핵심적 구성요소로서 작업 절차의 안정성을 제고하고 학습과 지속적 개선의 근거가 될 수 있다(Adler, 1992). 작업자들에게 작업방식에 관한 자율권은 부여되지만, 표준화된 작업방식의 범위 내에서만 허용된다. 이런 점에서 TQM의 직무설계는 근로자들의 동기부여에 초점을 맞추고 있는 Hackman and Oldham(1980)의 동기부여를 위한 직무 재설계 이론에 입각한 직무 충실화나 직무 확대와는 기본 정신을 달리하고 있다. 바로 이 점을 주목하면서 TQM이 테일러리즘의 발전된 형태라고 비판하는 논자들도 있다. 그러나 테일러리즘에서는 소수의 엔지니어들이 작업의 표준을 설정한다면, TQM에서는 작업자들이 업무의 표준화 과정에 직접 참여한다는 점에서 TQM과 테일러리즘은 중요한 차이가 있다.

셋째로, 수직적 위계질서를 유지하고 있다. TQM의 시스템 중시 사고는 전통적인 수직적 위계질서와 관리자를 중시하는 경향을 낳는다. TQM에서 품질 문제는 작업자 개인보다 시스템에 의해 발생하고 그 문제를 해결할 권한은 해당 근로자들을 총괄지휘하는 관리자에게 있기 때문에 관리자의 역할을 중시한다.

TQM에서 직무 확대나 직무 충실화와 같은 직무 재설계나 작업장 혁신을 통한 동기부여가 어렵다면, 어떤 메커니즘을 통해 근로자들의 조직몰입 제고와 자발적 참여를 유도할 수 있을까? Klein(1994)에 의하면, 이 점이 바로 미국의 기업에 TQM을 적용하는 데 부딪친 가장 큰 문제 중의 하나였다. 일본의 경우 근로자들의 조직몰입이 장기고용 관계나 노사간

의 높은 신뢰성에 바탕을 둔 조직에 대한 충성심에 근거하고 있다면, 개인주의적 관계에 바탕을 둔 미국의 경우 조직몰입이 근로자들 개인이 통제할 수 있는 작업장 수준의 의사결정 참여나 직무 재설계에 근거하고 있기 때문에 통제와 조직몰입의 통합이라는 TQM의 원리를 적용하기가 어렵다고 보는 것이 Klein(1994)이 주장하는 핵심적 요지이다. 이런 점에서 TQM에서 필요로 하는 조직몰입은 조직에 대한 충성심에 근거할 필요성이 제기되는데, 그러한 방안의 하나로서 보상체계의 개선이 주목받고 있다. TQM 이론가들은 보상체계로서 근로자들간의 경쟁을 유발하는 개인별 성과급제보다는 집단적 성과배분제나 종업원지주제, 또는 팀별 인센티브제와 같은 집단성이 강조되는 보상시스템을 강조하고 있다(Deming, 1986)⁴⁾.

마지막으로 TQM은 근로자들의 교육·훈련을 매우 중시한다. TQM에서 근로자들의 수평적 전환배치를 통한 수평적 이동을 중시하는데, 그것은 근로자들이 공정의 개선을 위한 시스템적 사고의 지향과 시스템의 이해를 촉진하는 측면이 있다. 전통적인 작업조직에서는 작업자의 업무가 기계 설비의 운용에 한정된다면, TQM에서는 기계 설비의 운용과 함께 보전 및 개선 업무가 부가되기 때문이다. 이러한 수평적 업무 전환으로 인해 근로자들은 여러 형태의 기술을 습득하기를 요구받으며, 따라서 이러한 다기능을 학습하기 위한 다양한 형태의 교육·훈련이 제공될 필요가 있다.

참여경영 시스템은 Lawler et al(1992)에 나오는 참여경영의 네 가지 요소, 즉 의사결정 참여, 집단적 성과배분제 등의 성과 참여, 경영정보 공유, 교육·훈련을 기본 요소로 하여 구성하였다. 근로자들의 의사결정 참여는 QC, 부서간 팀 등 소집단의 의사결정에 참여하는 형태가 집단성을 강조하는 TQM의 구성원리에 적합하다는 판단 아래 주로 소집단별 의사결정 참여에 초점을 맞추었다. 성과 참여의 경우도 집단적 성과배분제, 우ரி사주제, 팀별 인센티브제 등 TQM의 집단성에 적합한 집단적 또는 소집단적 성과급제를 중심으로 구성하였다.

4) Juran(1989)은 예외적으로 개인별 성과급제에 관해서 비교적 관용적 태도를 보이고 있다.

이상의 논의에 근거하여 본 연구는 근로자 참여적 요소가 TQM의 경영성과 효과에 미치는 영향에 관해 다음과 같은 연구 가설을 설정하고자 한다.

가설 1 : 근로자의 참여경영 시스템과 결합되었을 때 TQM의 경영성과 향상 효과가 증가한다.

가설 2 : 근로자들이 집단적 의사결정에 참여할 기회가 많을수록 TQM의 경영성과 향상 효과가 증가한다.

가설 3 : 근로자에 대한 교육·훈련이 증가할수록 TQM의 경영성과 향상 효과가 증가한다.

가설 4 : 근로자에 대한 집단적 성과 참여가 확대될수록 TQM의 경영성과 향상 효과가 증가한다.

가설 5 : 근로자에 대한 경영정보 공유가 확대될수록 TQM의 경영성과 향상 효과가 증가한다.

본 연구의 통계모형은 Cobb-Douglas 생산함수를 기초로 하고자 한다. 다만 사용 자료에 생산성 지표로서 부가가치 항목이 없는 기업이 다수 존재하고 있어서 매출이익과 영업이익을 사용하고 있다. 그 결과 종속변수가 음수 값을 갖는 관측치들이 존재하고 있기 때문에 종속변수에 로그값을 취하지 않고 노동장비율을 1, 2차항을 갖는 변형된 형태의 Cobb-Douglas 생산함수를 본 연구의 기본모형으로 하고자 한다.

제3절 자료 및 변수의 측정

1. 사용 자료

본 연구는 한국노동연구원에서 2000년 10~11월 사이에 실시한 「노사

관계 및 인적자원관리 패널 예비조사」 자료를 이용하였으며, 기업의 경영성과 지표는 매일경제신문사의 2001년판 『회사연감』의 자료를 사용하였다. 『노사관계 및 인적자원관리 패널 예비조사』는 향후 패널조사를 지향하기는 하지만 예비조사 단계에 있기 때문에 사실상 횡단면 자료나 다름 없다. 『노사관계 및 인적자원관리 패널 예비조사』는 사업체의 인사노무담당자, 노동조합 간부, 일반 근로자들을 대상으로 하고 있지만, 본 연구에서는 인사노무담당자의 응답만을 사용하였다. 『노사관계 및 인적자원관리 패널 예비조사』는 2000년 3월의 고용보험 DB에 수록된 근로자수 100인 이상 사업체 리스트를 기초로 하여 층화추출방법에 의해 1,363개의 사업체를 선정하여 설문조사를 시도하였다. 층화추출방법은 모집단을 산업대분류(N그룹을 제외한 15개 산업대분류) 및 사업체 규모(100~299인, 300~499인, 500인 이상)별로 층화하였다(한국노동연구원, 2001). 1,363개의 사업체 중 설문에 응한 최종 유효표본수는 543개로서 39.8%의 유효응답률을 보였다.

543개의 표본사업체 중 생산성지표를 다른 산업과 비교하기 어려운 금융·보험, 부동산 임대 및 사업서비스업 등의 산업에 속하는 사업체와 2001년판 『회사연감』에서 경영성과지표를 구할 수 없는 기업을 제외하여 총 248개가 본 연구에서는 사용되었다.

노사관계 및 인적자원관리 패널 예비조사에 나와 있는, TQM 및 근로자 참여와 관련된 설문 항목은 <표 4-1>에 정리되어 있는 것과 같다. 근로자의 의사결정 참여 변수로는 제안제도, 품질분임조, TFT, 팀제, 전환 배치 등이 있고, 성과 참여 변수로는 우리사주제, 이익배분제 또는 성과배분제⁵⁾, 팀인센티브제 등이 있으며, 교육·훈련 변수로는 1999년도의 직능교육훈련 실시 여부, 정보공유 변수로는 경영설명회 개최 여부 등이 있다. 경영설명회를 제외한 모든 변수는 더미변수의 형태를 띠고 있다.

본 연구에서 사용하는 변수 중 경영설명회를 제외한 모든 변수들이 더미변수이기 때문에 요인분석을 적용하는 데 무리가 따른다고 판단하여

5) 성과배분제와 이익배분제는 원 설문지에서는 각각 따로 질문하고 있으나, 두 프로그램이 동시에 혼용되거나 혼동되는 경우가 많기 때문에 여기서는 하나로 통합하여 사용하였다.

라우시 모델(Rasch model)을 사용하였다. 근로자의 의사결정 참여 지수와 성과 참여 지수는 각각 해당 변수들에 라우시 측정법을 적용하여 구하였고, 참여경영 지수는 교육·훈련, 경영설명회를 포함한 10개 변수 모두

<표 4-1> 변수의 측정

	변 수	설문 항목
	TQM(더미)	전사적 차원에서 제품(서비스)의 질을 제고하려는 전사적 품질관리
성과 참여	우리사주제(더미)	종업원에게 회사의 주식을 취득·소유할 수 있도록 하는 종업원지주제도 혹은 우리사주제
	이익분배제/성과배분제(더미)	① 회사의 경영이익과 연동되어 집단적으로 보너스를 지급하는 이익배분제도 ② 종업원의 노력으로 인해 비용이 절감되거나 생산성향상이 발생하는 것을 기준으로 집단적으로 보너스를 지급하는 집단성과배분제도
	팀인센티브제(더미)	팀 단위로 업적을 평가하여 인센티브를 제공하는 팀인센티브제
의사결정 참여	제안제도(더미)	근로자의 아이디어를 활용하기 위한 근로자 제안제도
	분임조(더미)	작업에 관련된 문제해결을 위하여 현장 근로자로 조직된 품질관리조
	TFT(더미)	QC 이외의 단기과제 수행을 위해 조직된 태스크포스팀
	팀제(더미)	직급을 단축하고 팀원의 자율성을 강조하는 팀제 혹은 팀조직
	전환배치(더미)	한 직원이 돌아가면서 여러 가지 직무를 수행하게 하는 직무순환
교육·훈련	직능교육훈련(더미)	1999년 직업능력개발 훈련의 실시 여부
경영정보 공유	경영설명회(3점 척도)	종업원을 상대로 하는 경영진의 경영설명회 개최 여부(정례적으로=3, 간헐적으로=2, 없음=1)

에 라우시 모델을 적용하여 만들었다. 라우시 모델은 저변에 있는 구성개념(construct)을 측정하기 위한 방안이라는 점에서 요인분석과 유사한 특성을 갖고 있다. 다만, 요인분석은 연속변수(continuous variables)에 적용할 수 있다면 라우시 모델은 불연속 변수(discrete variables)에 적용하는 차이가 있다(Andrich, 1988). 라우시 모형은 불연속 변수에 적용하기 때문에 로짓모형을 통해 파라미터를 추정하게 된다.

<표 4-2> 기초 통계(N=248)

변 수	평 균(표준편차)		
	전 체 (N=248)	TQM 실시 (N=158)	TQM 비실시 (N=90)
1인당 매출이익(백만 원)	83.506(159.006)	91.144(190.201)	70.096(77.879)
1인당 영업이익(백만 원)	23.355(103.372)	29.798(121.948)	12.044(56.741)
1인당 유형고정자산(백만 원)	205.029(441.185)	217.902(425.366)	182.429(469.257)
근로자수(명)	705.133(1022.250)	846.127(1219.370)	457.611(424.307)
TQM(더미)	0.637(0.482)	-	-
우리사주제(더미)	0.254(0.436)	0.291(0.456)	0.189(0.394)
이익분배제/성과배분제(더미)	0.359(0.481)	0.399(0.491)	0.289(0.456)
탐인센터브제(더미)	0.206(0.405)	0.222(0.417)	0.178(0.384)
제안제도(더미)	0.645(0.479)	0.753(0.433)	0.456(0.501)
분임조(더미)	0.516(0.501)	0.690(0.464)	0.211(0.410)
TFT(더미)	0.351(0.478)	0.443(0.498)	0.189(0.394)
탐제(더미)	0.544(0.499)	0.658(0.476)	0.344(0.478)
전환배치(더미)	0.359(0.481)	0.418(0.495)	0.256(0.439)
교육·훈련(더미)	0.528(0.500)	0.608(0.490)	0.389(0.490)
경영설명회(3점 척도)	1.968(0.623)	2.006(0.603)	1.900(0.654)
유노조(더미)	0.484(0.501)	0.525(0.501)	0.411(0.495)
광업(더미)	0.004(0.064)	0.000(0.000)	0.011(0.105)
제조업(더미)	0.617(0.487)	0.665(0.474)	0.533(0.502)
전기·가스·수도업(더미)	0.024(0.154)	0.025(0.158)	0.022(0.148)
건설업(더미)	0.069(0.253)	0.070(0.255)	0.067(0.251)
도소매·소비용품수리업(더미)	0.109(0.312)	0.095(0.294)	0.133(0.342)
숙박·음식업(더미)	0.065(0.246)	0.057(0.233)	0.078(0.269)
운수·창고·통신업(더미)	0.113(0.317)	0.089(0.285)	0.156(0.364)

표본사업체에 관한 기초 통계는 <표 4-2>와 같다. 본 연구의 초점인 TQM의 도입 유무를 보면, 63.7%라는 상당히 높은 비율의 기업들이 TQM을 도입하고 있음을 알 수 있다. 근로자 참여제도 중 제안제도(64.5%), 분임조(51.6%), 팀제(54.4%) 등이 비교적 높은 도입 비율을 보이고 있고, 교육·훈련의 실시 기업도 52.8%를 보이고 있다. 집단적 성과배분제는 이익분배제나 성과배분제가 35.9%로 상대적으로 높은 편이고 우리사주제가 25.4%, 팀인센티브제가 20.6%를 보이는 등 적지 않은 기업에서 집단적 성과배분제를 도입하고 있음을 알 수 있다. 경영설명회도 1.968의 평균 점수를 얻어서, 평균적으로 볼 때 경영설명회를 간헐적으로 실시하고 있음을 알 수 있다.

표본 기업의 평균 1인당 매출이익은 83.506백만 원이고 평균 1인당 영업이익은 23.355백만 원이다. 산업별 분포는 제조업이 61.7%로서 가장 많고, 다음으로 운수·창고·통신업이 11.3%, 도소매업·소비자용품수리업이 10.9%의 순이다. 평균 기업규모는 705명이고 유노조기업의 비율은 48.4%이다.

<표 4-2>의 2열과 3열에는 TQM 실시 기업과 비실시 기업 간에 변수들의 평균값이 어떻게 다른가가 정리되어 있다. 1인당 매출이익이나 1인당 영업이익에서 모두 TQM 실시 기업이 비실시 기업보다 높지만, 1인당 유형고정자산도 TQM 실시 기업이 비실시 기업보다 높은 편이다. 한 가지 흥미로운 사실은 TQM 실시 기업에서 모든 경영참여 프로그램들의 도입비율이 더 높다는 점이다. 이 점은 경영참여 프로그램이 최소한 일부 기업에서는 TQM의 구성요소로서 또는 TQM과의 연관성 속에서 도입되고 있는 것이 아닌가라는 추측을 가능하게 해준다.

제4절 분석 결과

<표 4-3>에서 <표 4-8>까지 실증분석의 결과들이 정리되어 있다. 본 연구의 분석 결과는 <표 4-3>에서 TQM의 순수 경영성과 효과를 살펴

본 후 <표 4-4>부터 <표 4-8>까지 설정된 가설의 순서에 따라 전반적 참여경영, 근로자의 의사결정 참여, 근로자의 성과 참여, 교육·훈련의 실시, 정보공유 등이 TQM의 경영성과에 긍정적으로 작용하는지를 검증하고자 한다.

<표 4-3>의 결과에서 볼 수 있는 바와같이 TQM에 대한 추정계수는 양의 값을 가지고 있지만 통계적 유의성이 없다. TQM 자체의 경영성과 효과가 없다는 분석 결과는 미국 기업들을 대상으로 한 실증분석 결과와 일관된 모습을 보여주고 있다. 이 결과는 TQM이 어떤 조건 속에서도 경영성과에 긍정적으로 작용한다는 일부 TQM이론가들의 보편론적 주장을 입증하고 있지 못한다.

<표 4-3> TQM의 경영성과 효과 (N=248)

독립변수	종속변수	
	1인당 매출이익	1인당 영업이익
상수항	113.049 (146.277)	12.253 (102.089)
1인당 유형고정자산	0.329*** (0.062)	0.135*** (0.043)
1인당 유형고정자산**2	-0.0001*** (0.00002)	-0.00003*** (0.00002)
TQM	11.080 (22.005)	6.462 (15.358)
근로자의 성과 참여	18.680*** (6.628)	8.017** (4.626)
근로자의 의사결정 참여	-4.699 (7.900)	0.970 (5.514)
교육·훈련	25.643† (19.453)	12.128 (13.577)
경영설명회	-6.844 (15.533)	-2.541 (10.841)
유노조	-23.498 (19.335)	10.409 (13.494)
제조업	-65.738 (141.574)	-19.563 (98.807)
전기·가스·수도업	39.904 (154.135)	41.947 (107.574)
건설업	-46.390 (145.831)	18.026 (101.779)
도소매·소비용품수리업	-26.853 (143.905)	-8.653 (100.434)
숙박·음식업	-94.703 (145.115)	-21.252 (101.279)
운수·창고·통신업	17.423 (143.838)	14.165 (100.387)
R ²	0.270	0.159

주: † p<0.10(one tailed) * p<0.10(two tailed) ** p<0.05(two tailed) p<0.01(two tailed)

<표 4-3>에는 다른 통제변수들에 대한 추정계수도 포함하고 있다. 유형고정자산에 대한 추정계수는 1, 2차 항 모두에서 통계적 유의성을 가지고 있다. 그로부터 우리는 1인당 매출이익이나 1인당 영업이익 모두 1인당 유형고정자산과는 U자형의 관계를 맺고 있음을 알 수 있다. 그밖에 통계적으로 유의한 추정치를 가지고 있는 변수로는 근로자의 성과참여가 있고, 교육·훈련이 경영성과에 매우 약한 상태로나마 긍정적으로 작용할 여지가 있음을 보여주고 있다.

<표 4-4>에는 참여경영 시스템이 TQM의 경영성과 효과에 어떤 조절 작용을 하는지에 관한 가설 1의 검증 결과가 정리되어 있다. TQM와 참여경영의 interaction term에 대한 추정계수가 그것을 가리키는데, 분석 결과는 통계적으로 유의한 정(+)의 값을 가지고 있다. 즉, 매출이익에 대

<표 4-4> 근로자 참여경영이 TQM의 기업경영성과 효과에 미치는 영향(N=248)

독립변수	종속변수			
	1인당 매출이익		1인당 영업이익	
상수항	47.980	(142.326)	-18.303	(98.667)
1인당 유형고정자산	0.324***	(0.061)	0.135***	(0.042)
1인당 유형고정자산**2	-0.0001***	(0.00002)	-0.00003**	(0.00002)
TQM	17.529	(22.511)	12.322	(15.606)
TQM * 참여경영	34.949**	(15.243)	18.441*	(10.567)
참여경영	-5.216	(11.867)	-1.397	(8.227)
유노조	-20.134	(19.340)	12.045	(13.407)
제조업	-33.556	(141.366)	-4.685	(98.001)
전기·가스·수도업	74.090	(153.977)	58.324	(106.744)
건설업	-12.183	(145.701)	33.975	(101.007)
도소매·소비용품수리업	3.909	(143.877)	6.124	(99.742)
숙박·음식업	-54.122	(145.301)	-1.893	(100.730)
운수·창고·통신업	70.298	(143.900)	38.569	(99.758)
R ²	0.264		0.163	

주: † p<0.10(one tailed) * p<0.10(two tailed) ** p<0.05(two tailed) p<0.01(two tailed)

해서는 양측검증으로 95% 수준에서, 영업이익에 대해서는 90% 수준에서 참여경영 시스템이 TQM의 경영성과 효과에 대해 정(+)의 조절효과를 보여주고 있다. ‘~보다 크다’의 형식으로 설정된 본 연구의 가설을 보다 엄밀하게 검증하기 위해서는 단측검증을 사용할 필요가 있다. 만약 위의 가설검증을 단측검증으로 하게 되면, 매출이익이나 영업이익을 종속변수로 사용하는 모형 모두에서 TQM*참여경영 변수에 대한 추정계수는 95% 수준에서 통계적 유의성을 갖게 된다. 이 결과는 TQM이 참여경영 시스템과 결합되었을 때가 그렇지 않을 때보다 경영성과 항상 효과가 높다는 사실을 말해주고 있기 때문에 본 연구의 가설 1을 입증하고 있다.

<표 4-5> 근로자의 의사결정참여가 TQM의 기업경영성과효과에 미치는 영향 (N=248)

독립변수	종속변수	
	1인당 매출이익	1인당 영업이익
상수항	92.083 (145.557)	6.260 (102.389)
1인당 유형고정자산	0.332*** (0.062)	0.135*** (0.043)
1인당 유형고정자산**2	-0.0001*** (0.00002)	-0.00003** (0.00002)
TQM	28.532 (23.369)	11.451 (16.439)
TQM * 근로자 의사결정 참여	32.218** (15.325)	9.209 (10.780)
근로자의 성과 참여	20.592*** (6.643)	8.564* (4.673)
근로자의 의사결정 참여	-26.490 (12.998)	-5.258 (9.143)
교육·훈련	29.369† (19.393)	13.193 (13.642)
경영설명회	-10.739 (15.531)	-3.654 (10.925)
유노조	-23.001 (19.196)	10.551 (13.503)
제조업	-62.017 (140.558)	-18.500 (98.873)
전기·가스·수도업	50.368 (153.097)	44.938 (107.693)
건설업	-40.745 (144.798)	19.639 (101.855)
도소매·소비용품수리업	-19.426 (142.904)	-6.530 (100.523)
숙박·음식업	-84.163 (144.149)	-18.240 (101.399)
운수·창고·통신업	34.130 (143.015)	18.941 (100.601)
R ²	0.284	0.162

주 : † p<0.10(one tailed) * p<0.10(two tailed) ** p<0.05(two tailed) p<0.01(two tailed)

<표 4-5>에는 근로자의 의사결정 참여가 TQM의 경영성과 효과를 증가시킬 것이라는 가설 2를 검증하기 위한 분석 결과가 정리되어 있다. 매출이익을 종속변수로 사용하는 모형에서는 근로자의 의사결정 참여와 TQM의 interaction term에 대한 추정계수가 통계적으로 유의한 정(+)의 값을 가지고 있지만, 영업이익을 종속변수로 사용하는 모형에서는 통계적으로 유의하지 못한 정(+)의 값을 가지고 있다. 분석 결과는 근로자의 의사결정 참여가 TQM의 경영성과 효과를 증가시킬 것이라는 가설을 부분적으로 입증해 주고 있다.

<표 4-6>에는 근로자들의 성과 참여가 TQM의 기업경영성과 효과를

<표 4-6> 근로자의 성과참여가 TQM의 기업경영성과 효과에 미치는 영향 (N=248)

독립변수	종속변수	
	1인당 매출이익	1인당 영업이익
상수항	77.516 (147.439)	-23.255 (102.295)
1인당 유형고정자산	0.336*** (0.062)	0.141*** (0.043)
1인당 유형고정자산**2	-0.0001*** (0.00002)	-0.00003** (0.00002)
TQM	35.492 (26.660)	30.856* (18.497)
TQM * 근로자 성과 참여	22.860† (14.195)	22.843** (9.849)
근로자의 성과 참여	1.174 (12.720)	-9.476 (8.825)
근로자의 의사결정 참여	-2.048 (8.044)	3.619 (5.581)
교육·훈련	30.101† (19.583)	16.582 (13.587)
경영설명회	-9.166 (15.547)	-4.862 (10.787)
유노조	-23.425 (19.269)	10.482 (13.369)
제조업	-50.090 (141.427)	-3.927 (98.124)
전기·가스·수도업	49.152 (153.718)	51.188 (106.651)
건설업	-30.014 (145.691)	34.390 (101.082)
도소매·소비용품수리업	-12.537 (143.690)	5.652 (99.694)
숙박·음식업	-76.558 (145.060)	-3.121 (100.644)
운수·창고·통신업	39.145 (143.982)	35.872 (99.896)
R ²	0.279	0.178

주 : † p<0.10(one tailed) * p<0.10(two tailed) ** p<0.05(two tailed) p<0.01(two tailed)

증가시킬 것이라는 가설 3에 대한 검증 결과를 정리하고 있다. 영업이익을 종속변수로 하는 모형에서는 근로자의 성과 참여와 TQM의 interaction term이 양측검증으로 95% 수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 값을 가지고 있고, 매출이익을 종속변수로 하는 모형에서는 단측검증으로 90% 수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 값을 가지고 있다. 이 분석 결과는 대체로 근로자들의 경영성과 참여가 TQM의 기업경영성과 효과를 증가시킬 것이라는 가설 3을 입증하고 있다.

<표 4-7>에는 교육·훈련 실시가 TQM의 기업경영성과 효과를 증가시킬 것이라는 가설 4에 관한 검증 결과를 정리하고 있다. 결과는 매출

<표 4-7> 교육·훈련 실시가 TQM의 기업경영성과효과에 미치는 영향 (N=248)

독립변수	종속변수	
	1인당 매출이익	1인당 영업이익
상수항	117.772 (146.253)	14.677 (102.201)
1인당 유형고정자산	0.330*** (0.062)	0.135*** (0.043)
1인당 유형고정자산**2	-0.0001*** (0.00002)	-0.00003** (0.00002)
TQM	-10.056 (28.915)	-4.388 (20.206)
TQM * 교육·훈련	43.459 (38.599)	22.309 (26.973)
근로자의 성과 참여	19.340*** (6.650)	8.356* (4.647)
근로자의 의사결정 참여	-4.255 (7.905)	1.198 (5.524)
교육·훈련	-2.007 (31.322)	-2.066 (21.888)
경영설명회	-8.374 (15.583)	-3.326 (10.890)
유노조	-22.868 (19.332)	10.732 (13.509)
제조업	-56.343 (141.739)	-14.741 (99.046)
전기·가스·수도업	46.808 (154.168)	45.491 (107.732)
건설업	-33.602 (146.190)	24.590 (102.157)
도소매·소비용품수리업	-16.414 (144.121)	-3.295 (100.711)
숙박·음식업	-81.516 (145.504)	-14.483 (101.678)
운수·창고·통신업	28.212 (144.074)	19.703 (100.678)
R ²	0.274	0.162

주: † p<0.10(one tailed) * p<0.10(two tailed) ** p<0.05(two tailed) p<0.01(two tailed)

이익을 종속변수로 사용하는 모형에서나 영업이익을 종속변수로 사용하는모형 모두에서 추정계수가 정(+)의 값을 갖고는 있으나 통계적으로 유의하지 않음을 보여주고 있다. 결국 분석결과는 교육·훈련 실시가 TQM 의기업경영성과 효과를 증가시킬 것이라는 가설을 입증하는데 실패하고 있다. 이 결과의 해석에서 한 가지 감안할 필요가 있는 것은 여기서 사용하고 있는 교육·훈련 변수가 지나치게 단순하다는 점이다. 이 점 때문에 연구 결과가 일정한 한계를 갖기 때문에 추후 보다 정교한 교육·훈련 변수를 사용한 모형에 의해서 다시 한번 확인할 필요가 있다.

<표 4-8> 경영정보 공유가 TQM의 기업경영성과 효과에 미치는 영향(N=248)

독립변수	종속변수	
	1인당 매출이익	1인당 영업이익
상수항	117.597 (150.529)	-2.757 (104.972)
1인당 유형고정자산	0.328*** (0.062)	0.136*** (0.043)
1인당 유형고정자산**2	-0.0001*** (0.00002)	-0.00003** (0.00002)
TQM	3.336 (62.320)	32.021 (43.459)
TQM * 경영설명회	4.131 (31.093)	-13.634 (21.683)
근로자의 성과 참여	18.645** (6.647)	8.131* (4.635)
근로자의 의사결정 참여	-4.807 (7.959)	1.327 (5.550)
교육·훈련	25.563† (19.503)	12.392 (13.601)
경영설명회	-9.256 (23.910)	5.417 (16.674)
유노조	-23.450 (19.379)	10.249 (13.514)
제조업	-66.124 (141.903)	-18.290 (98.956)
전기·가스·수도업	40.574 (154.543)	39.736 (107.771)
건설업	-46.362 (146.140)	17.933 (101.911)
도소매·소비용품수리업	-26.554 (144.227)	-9.639 (100.577)
숙박·음식업	-93.870 (145.557)	-24.003 (101.505)
운수·창고·통신업	17.430 (144.142)	14.142 (100.518)
R ²	0.271	0.161

주: † p<0.10(one tailed) * p<0.10(two tailed) ** p<0.05(two tailed) p<0.01(two tailed)

<표 4-8>에는 경영정보 공유가 TQM의 기업경영성과 효과를 증가시킬 것이라는 가설 5에 관한 검증 결과를 정리하고 있다. 결과는 매출이익을 종속변수로 사용하는 모형에서나 영업이익을 종속변수로 사용하는 모형 모두에서 추정계수가 통계적으로 유의하지 않음을 보여주고 있다. 특히 영업이익을 사용하는 모형에서는 부(-)의 값을 가지고 있다는 점을 주목할 필요가 있다. 경영설명회 실시 여부가 경영정보 공유의 수준을 측정하는 변수로 한계가 있다는 점을 인정하더라도, 모형 중 하나에서 추정계수가 부(-)의 값을 갖고 있다는 점은 정보공유가 TQM의 구성요소로서 약할 수 있다는 가능성을 제기한다. 왜 이러한 결과가 나왔는지가 중요한 연구 주제이지만, 애석하게도 본 연구에서는 왜 경영정보 공유가 TQM의 경영성과 효과에 크게 작용하지 않을까에 대한 해답을 내릴 수 있는 자료가 없기 때문에 추후 보다 세밀한 연구가 필요한 영역이다.

제5절 결 론

이상으로 참여경영적 요소가 TQM의 경영성과 효과에 대해 어떻게 작용하는지를 살펴보았다. TQM의 구성 요소가 크게 생산관리적 요소와 인적 요소로 구분되어 있다면, 생산관리적 요소가 더 핵심적이라 할지라도 TQM의 효과성을 높이기 위해서 인적 요소의 지원이 요청되고 있다는 문제 의식에서 본 연구는 출발하였다. 본 연구는 TQM의 인적 요소 중 근로자참여 프로그램들을 주목하고 근로자참여 프로그램이 TQM의 경영성과 효과를 증진시킬 것이라는 가설을 제시하였다. Lawler et al(1992)의 연구 결과에 근거하여 근로자참여를 의사결정 참여, 성과 공유, 교육·훈련의 실시, 경영정보 공유 등 네 가지 구성 요소로 분해하고, 기업경영성과 지표로 매출이익과 영업이익을 사용하여 분석하였다.

분석 결과는 대체로 참여경영 시스템이 TQM의 경영성과 효과를 높이고 있음을 보여주고 있다. 참여경영의 구성 요소 중에는 성과 참여가 TQM의 경영성과 효과에 긍정적으로 작용하고 있으며, 의사결정 참여가

TQM의 경영성과 효과에 약하게나마 긍정적 조절작용을 하고 있음을 보여주었다. 반면에 교육·훈련의 실시와 경영정보 공유는 TQM의 경영성과 효과에 통계적으로 유의한 조절작용을 하는 것으로 보이지 않았다.

이상의 결과는 TQM의 운영에 있어서 인적 요소를 무시해서는 안 된다는 점을 확인해 주고 있다. TQM의 운영에서 중요한 축을 이루는 고객 중심, 지속적 개선이 현장 작업자들의 지식을 활용하여 이루어지고 있기 때문에 근로자들의 참여를 유도할 수 있는 인적자원관리 프로그램이 요청되고 있음을 본 연구 결과는 재확인해 주고 있다. 특히 본 연구에서 사용된 참여경영 변수들이 경영참여 기법 중에서 주로 집단성을 강조하는 소집단활동에의 참여, 집단적 성과배분제, 정보공유 등을 사용하고 있기 때문에 본 연구의 결과는 TQM의 업무수행 양식에서 팀 작업이 중요함을 보여주고 있다.

그러나 본 연구는 몇 가지 점에서 한계를 가지고 있다. 첫째로, 분석이 횡단면 자료를 활용하고 있기 때문에 경영지표와 TQM의 도입 간에 인과관계의 연립성 또는 역전성이 개재되어 있을 가능성이 있다. 즉, 경영성과가 양호한 기업이 TQM을 도입하는 경향이 있다면, 이 문제가 발생할 우려가 있다. 둘째로, 본 연구가 2차 자료를 사용하고 있기 때문에 본 연구에서 사용된 참여경영의 구성 요소들에 관한 측정치에 한계가 있을 수 있다. 특히 교육·훈련 변수와 경영정보 공유 변수는 단일한 항목에만 근거하고 있는 문제점이 있다. 셋째로, 본 연구의 표본기업 중에 부가가치 자료를 구할 수 없는 비상장 기업이 다수를 차지했기 때문에 종속변수인 경영성과 지표로서 영업이익과 매출이익을 사용할 수밖에 없었던 한계가 있다.

제5장

구조조정기 노사관계 성격 변화와 관련요인

이 주 회

(한국노동연구원 부연구위원)

제1절 서론

노사는 분배의 영역에서 상반된 이해관계를 가지고 있는 만큼 그 관계의 성격상 대립적인 면이 존재함을 부정하기 어려운 것이 사실이다. 그러나 노사관계를 둘러싼 경제환경이 변화해 감에 따라 협력의 필요성이 점차 부각되기도 한다. 이런 협력은 물론 갈등이 내재된 분배보다는 생산의 영역에서 더욱 용이하게 이루어지며 그 실효성을 인정받고 있다.

근대 산업국가는 가능하면 협력적 노사관계를 이루기 위해 노력해 왔다. 스웨덴, 독일, 일본 등은 제2차 세계대전 이후 적어도 일정 시기 동안은 대표적인 노사파트너십을 국가적, 산업별, 그리고 기업 차원에서 유지해 온 나라들이다. 심지어는 미국조차 다양한 노사협력적 모델을 구현한 개별 기업의 사례들을 보유한 채, 협력적 노사관계가 가져오는 효율성과 고생산성 같은 긍정적 결과에 대한 연구를 축적하고 있다(Woodworth and Meek, 1995; Cook, 1990).

우리 나라에서는 금융위기의 여파뿐 아니라 경제활동의 세계화로 생산물시장 경쟁이 격화되면서 전 국가적 차원에서 구조조정이 실시되어 오고 있다. 이러한 구조조정은 노사관계를 대립적으로 또 협력적으로 강제

하는 양방향으로의 압력을 동시에 생산해 낸다. 한편으로는 점점 줄어드는 자원의 공평한 배분을 둘러싼 새로운 분쟁과 대립을 만들어내면서, 다른 한편으로는 위기의 상황에서 공존할 수 있는 방법을 찾기 위해 노사가 손잡고 생존과 번영이라는 공동의 목표를 향해 나아가게 하는 것이다. 1990년대 초 3저 호황의 끝무리에서 쏟아져 나온 노사협력선언문들이 바로 위기가 어떻게 협력을 이끌어내는가를 보여주는 좋은 예이다(Lee, 1998).

그러나 한국 노사관계의 성격이 기본적으로 대립적이라는 것은 이미 많은 연구자와 현장 활동가들 모두가 공히 인정해 온 사실이다(배무기, 1995). 그렇다면 금융위기 이후 구조조정기의 노사관계 성격은 어떻게 변하였는가? 줄어든 일자리와 연공서열제의 붕괴로 더욱 더 대립적으로 변해 가고 있는가, 아니면 공동의 위기의식하에 협력적으로 변하고 있는가? 김훈·박준식(2000)은 1999년에 수집된 자료에 근거해 구조조정이 노사관계를 좀더 협력적으로 바꾸었다는 결과를 발표한 바 있다. 이 연구는 이와 같은 선행연구의 결과가 직접적인 위기 이후에도 지속되는지 여부를 탐색하고, 그와 관련된 요인들을 다각적인 차원에서 분석하기 위해 시도되었다.

우선, 노사관계 성격에 대한 기술통계치를 중심으로 성격 변화에 대한 평가가 회사측의 노사관계 담당자와 근로자 대표 간에 차이가 있었는지, 그리고 그 평가가 유노조 사업장과 무노조 사업장에서 일관성 있게 발견되었는지를 살펴본다. 노사관계 힘관계 변화에 대한 노사 양측의 평가는 과연 이런 노사관계 성격의 변화가 노사간 힘의 균형이 어떤 쪽으로 기울었는가, 혹은 노사간 힘의 균형상의 어떤 변화가 이런 협력적 노사관계를 이끌어 내게 하였는가를 엿볼 수 있게 해주는 자료이다.

노사관계의 성격에 영향을 미칠 수 있는 관련변수에 대한 회귀분석은 최근 일어나고 있는 노사관계 및 인적자원관리방식의 변화 내용 중 어떤 요인들이 통계적으로 검증된 영향력을 가지고 있는지를 알 수 있게 해준다. 주로 다음과 같은 차원에서 분석이 이루어졌다.

고용조정과 비정규직의 확대는 금융위기 이후 구조조정기 노사관계를 규정짓는 가장 큰 변화였으며, 이 변화는 노사관계를 악화시키는 주요 원

인으로 자주 지목되어 왔다. 우리 나라의 노사관계는 또한 그 발전 과정상의 역사적 특수성으로, 사업장 노동조합이 속한 상급단체 등 노동조합 자체의 특성에 따라 그 성격이 좌우되어 온 면도 크다.

기존의 연공서열형 보상체계와는 다른 개인의 능력과 성과에 따라 처우를 차별화하는 능력주의 인사원칙은 구조조정기에 더욱 더 부각되고 있는 인적자원관리상의 변화라 할 수 있다. 그러나 능력주의 인사제도를 위해 무작정 조직이 가지고 있는 여건이나 특성을 무시하고 도입할 경우 기대되는 효과를 얻기 어렵다(정연양, 2000).

노동자들이 작업현장을 포함한 조직운영에 전면적으로 참여함으로써 조직의 진정한 생산성과 효율성을 증진시키는 종업원의 경영참여는 구조조정기 노사갈등을 줄이기 위해 꼭 필요한 변화로 강조되어 온 바 있다. 노동자의 경영참여는 경영정보의 효과적인 공유를 통해 조직의 효과성을 향상시키려는 노동자의 자발적인 헌신을 유도해냄으로써 전통적인 관리 방식에서 발생하는 조직 내 거래비용을 감소시킨다(박준식, 1997). 그러나 금융위기 이전의 한국 기업들은 참여경영을 위한 노사관계 제도의 개선에 적극적이지 않았으며, 따라서 참여의 내용도 극히 초보적이고 제한적이었다. 노동조합 역시 분배를 둘러싼 투쟁을 우선시 한 채 수세적이고 사후적인 대응을 보였을 뿐이다(황석만 외, 1995). 금융위기 이후의 참여경영의 변화와 그 영향력을 살펴보면서 구조조정기 노사관계에 의미 있는 변혁의 기미를 투시해 본다.

조사 결과에 대한 분석에 이어 지금까지 결과를 요약하고, 그 이론적·정책적 함의를 정리하는 것으로 논문이 마무리된다.

제2절 연구방법

1. 자료

이 연구는 2000년 10월부터 11월까지 상시근로자 100인 이상을 고용하

는 사업체의 인적자원 관리자, 노사관계 담당자, 근로자 대표 및 근로자를 대상으로 조사한 한국노동연구원의 「노사관계 및 인적자원관리 패널조사」 자료에 기초해 이루어졌다. 최종 유효표본수는 543개의 사업체로, 각 사업체마다 인적자원 관리자, 노사관계 담당자, 근로자 대표 각 1명 및 소수의 근로자를 대상으로 질문지 조사를 실시하였다. 응답한 총근로자 수는 1,513명이었다. 이 연구는 응답자별로 나뉘어진 자료를 모두 합하여 하나의 큰 자료 파일을 구성한 후 분석하였다. 단, 회귀모델에서는 사업체의 노사대표와 유노조 기업의 근로자의 응답을 나누어 분석하였다. 근로자의 경우 노사관계의 성격에 대한 질문이 유노조 기업 종사자에게만 실시되어 노조 유무를 통제변수로 사용하지 못하였다.

2. 분석대상 사업체, 노동조합, 근로자의 일반적 특성

다음의 <표 5-1>, <표 5-2> 그리고 <표 5-3>은 분석대상 사업체, 노동조합, 그리고 응답한 근로자의 일반적 특성을 보여준다. 100인부터 1,000인 사이의 기업이 90% 이상을 차지하고 있으며, 평균 360명의 정규직과 51명의 비정규직을 고용하고 있었다. 조사대상 기업의 약 반수가 유노조 기업이었는데, 그 중 63%가 한국노총, 그리고 31%가 민주노총을 상급단체로 가지고 있었다. 조사대상 노동자의 약 71%가 남성근로자였고, 평균 연령은 32세였다. 대부분은 고졸이었으나, 대졸 직원도 36%에 이르렀다. 월평균 급여수준은 대부분 200만 원 이하였다.

<표 5-1> 조사대상 사업체의 일반적 특성

변 수	범 주	빈 도(%)	
사원수	300인 미만	323(59.5)	
	1,000인 미만	181(33.3)	
	1,000인 이상	39(7.2)	
	평균(표준편차)	411(565)	
정규직	300인 미만	344(63.4)	
	1,000인 미만	169(31.1)	
	1,000인 이상	30(5.5)	
	평균(표준편차)	360(504)	
비정규직	300인 미만	527(97.1)	
	1,000인 미만	12(2.2)	
	1,000인 이상	4(0.7)	
	평균(표준편차)	51(175)	
산 업	경공업	117(21.5)	
	중화학공업	84(15.5)	
	건설업	25(4.6)	
	금융 및 보험업	37(6.8)	
	기 타	280(51.6)	
근속년수	평균(표준편차)	5.6년(3.3)	
	사무직	평균(표준편차)	6.0년(3.4)
	생산직	평균(표준편차)	5.3년(3.8)

<표 5-2> 조사대상 노조의 일반적 특성

변 수	범 주	빈 도(%)	
노조 유무	노조 있음	272(50.1)	
	노조 없음	271(49.9)	
노조규모	가입대상자수	300인 미만	157(57.7)
		1,000인 미만	92(33.8)
		1,000인 이상	23(8.5)
		평균(표준편차)	482(938)
	노조원수	300인 미만	188(69.1)
		1,000인 미만	63(23.2)
		1,000인 이상	21(7.7)
		평균(표준편차)	374(756)
노조 상급단체	한국노총	172(63.2)	
	민주노총	84(30.9)	
	비가맹	16(5.9)	

<표 5-3> 조사대상 노동자의 일반적 특성

변 수	범 주	빈 도(%)
성	남 성	1071(70.8)
	여 성	442(29.2)
연령	10대	21(1.4)
	20대	629(41.6)
	30대	600(39.7)
	40대	204(13.5)
	50대	52(3.4)
	60대	7(0.5)
	평균(표준편차)	32세(7.99)
학력	중 졸	83(5.5)
	실업계 고졸	379(25.0)
	인문계 고졸	175(11.6)
	전문 대졸	279(18.4)
	대 졸	548(36.2)
	대학원 이상	49(3.2)
직종	관 리	264(17.4)
	연구개발 및 기술	99(6.5)
	사무	606(40.1)
	서비스 및 영업	149(9.8)
	생산 및 단순노무	395(26.1)
직급	사 원	893(59.0)
	조장·반장	66(4.4)
	주임·계장	195(12.9)
	대 리	213(14.1)
	과장·차장	110(7.3)
	부 장	12(0.8)
	임 원	3(0.2)
	기 타	21(1.4)
월평균 급여수준	100만 원 이하	393(26.0)
	200만 원 이하	904(59.7)
	300만 원 이하	186(12.3)
	300만 원 이상	30(2.0)
노조원여부	노조원	558(68.2)
	비노조원	260(31.8)

3. 주요 독립변수 관련기술 통계

이 연구에서 사용된 독립변수들은 조사대상 업체들이 금융위기 이후 구조조정 과정에서 겪은 고용관계의 구조 및 관행상의 변화를 중심으로 구성되었다. 다음 <표 5-4>와 <표 5-5>는 주요 독립변수들의 기술통계치를 보여주고 있다. 고용조정의 방식 중 가장 노사간 갈등유발의 소지가 높은 인원수 조정은 전체 조사기업의 약 18%가 실시하였다. 약 34%의 기업에서 실시중인 연봉제를 제외한 여타 보상제도의 도입률은 아직 낮은 것으로 드러났다. 1990년대 초 신경영방식의 도입과 더불어 시도되었던 다양한 종업원참가제도들은 이제 어느 정도 본격화된 것으로 보인다. 인적자원관리방식은 1에 가까울수록 전통적인 공동체 지향형 인적자원관리방식을 선호하는 것으로, 5에 가까울수록 영미식 시장지향형인 인적자원관리방식을 선호하는 것으로 평가할 수 있다. 아직 사무관리직과 생산관리직 양 직종에서 모두 3점을 넘는 것은 고과(평가) 결과의 활용 한 향

<표 5-4> 주요 독립변수 관련 기초 빈도표 (N=543)

변 수	범 주	빈 도(%) ¹⁾
고용조정 실시 여부	인원수 조정	96(17.7)
	근로시간 단축	115(21.2)
	기능적 조정	70(12.9)
	기업조직 재구축	73(13.4)
	인건비 조정	121(22.3)
보상제도 실시 여부	연봉제	182(33.5)
	이익배분제	147(27.1)
	집단성과배분제	88(16.2)
	우리사주제	96(17.7)
	탐인센티브제	97(17.9)
종업원 참가제도 실시 여부	근로자 제안제도	334(61.5)
	품질관리조	217(40.0)
	단기과제수행 T/F팀	159(29.3)
	자율적 팀조직	260(47.9)

주 : 1) 각 범주의 빈도(%)는 조사대상 전체 사업체 중 해당 범주의 고용조정이나 보상제도, 종업원참가제도를 실시한 사업체의 비중을 의미함.

목에 불과해 전통적인 고용관행의 변화가 생각보다 쉽게 이루어지고 있지 않음을 알 수 있다. 대화를 통한 노사협력을 유도하고자 마련된 노사

<표 5-5> 주요 독립변수 관련 평균값 (N=543)

변 수		범 주	평 균 (표준편차)
인적자원관리방식 ¹⁾	사무관리직	임금결정 승진결정 고과(평가)결과의 활용 신입사원 채용방식 인재양성방식 인력활용방식	2.70(1.20) 2.92(1.19) 3.25(0.96) 2.76(1.15) 2.94(0.96) 2.06(1.00)
	생산기능직	임금결정 승진결정 고과(평가)결과의 활용 신입사원 채용방식 인재양성방식 인력활용방식	2.75(1.19) 2.91(1.14) 3.13(0.96) 3.10(1.24) 2.94(0.93) 2.44(1.20)
노사협의회 운영에 대한 노사간 평가 ²⁾	사측	고용조정의 방법 및 시책 마련 임금협상·단체교섭의 사전조율 안전·보건 및 작업환경 개선 복리후생증진	3.28(0.84) 3.48(0.87) 3.66(0.69) 3.67(0.72)
	노측	고용조정의 방법 및 시책 마련 임금협상·단체교섭의 사전조율 안전·보건 및 작업환경 개선 복리후생증진	3.08(0.95) 3.20(0.98) 3.41(0.85) 3.38(0.86)

주 : 1) 인적자원관리방식 내의 범주들은 아래와 같이 측정된 것임.
 · 임금결정과 승진결정은 1에 가까울수록 근속년수·학력·성을 중시하는 것이며, 5에 가까울수록 개인의 업적·성과를 중시하는 것임.
 · 고과(평가) 결과의 활용은 1에 가까울수록 통제지향적이며, 5에 가까울수록 능력개발지향적임.
 · 신입사원 채용방식은 1에 가까울수록 신규 졸업자를 선호하는 것이며, 5에 가까울수록 경력사원을 선호하는 것임.
 · 인재양성방식은 1에 가까울수록 제너럴리스트 양성을 위주로 하는 것이며, 5에 가까울수록 스페셜리스트 양성을 위주로 하는 것임.
 · 인력활용방식은 1에 가까울수록 정규직 사원을 위주로 하는 것이며, 5에 가까울수록 유연한 고용형태를 적극적으로 활용하는 것임.
 2) 노사협의회 운영에 대한 노사간 평가는 5점 척도로 측정된 것으로 1은 '전혀 그렇지 않다', 5는 '매우 그렇다'를 의미함.

협회의 운영효과에 대한 평가는 노사 모두 긍정적인 것으로 나타났는데, 각 문항에 대한 평균 점수를 비교해 보면 일반적으로 사측이 노측보다 효과에 대하여 조금 더 긍정적으로 평가하고 있었다.

제3절 분석 결과

1. 노사관계 변화 방향과 저해요인

노사관계의 성격 변화에 대한 평가는 노사의 입장 차이에 따라, 또 사업장내에 노조가 있는가 없는가에 따라 조금씩 차이가 있었다 <표 5-6>. 예를 들어 근로자 대표보다는 노사관계 담당자가, 또 유노조 사업장보다는 무노조 사업장의 응답자가 노사관계가 좀더 협력적으로 변했다고 평가하였으며, 이들간의 차이는 모두 통계적으로 의미 있는 차이로 검증되었다. 상대적으로 가장 덜 협력적이라고 평가한 집단은 유노조 사업장의 근로자로, 이들의 평가는 유노조 사업장의 노동조합 대표보다도 낮게 나타났다.

그러나 한 가지 공통적으로 나타난 중요한 사실은 이 다양한 응답집단 모두가 1997년 외환위기 이전 및 1998~99년 시기와 비교해 2000년 10월 조사시점의 노사관계가 더 협력적이라고 평가했다는 점이다. 특히 1997년 외환위기 이전과 2000년 10월 현재 시점 두 시기의 평균을 비교한 t-test결과에 따르면 다섯 집단 모두 유의수준 .001 이하에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 김훈·박준식(2000)의 조사가 밝혀 낸 협력적 노사관계로의 변화가 위기시기 이후까지 지속되고 있음은 물론, 협력의 강도 역시 더 강해지고 있음을 보여주는 결과이다.

노사간 힘의 균형이 노사관계 성격이 평가된 시기마다 어떻게 변화되어 왔는가를 보여주는 <표 5-7>의 결과는 노사관계의 성격 변화만큼 일관성 있는 모습을 띠고 있지 않다. 1999년 실시된 김훈·박준식(2000)의 선행연구에서 노사간의 역관계가 사측 우세로 변화했다는 응답은 이번

조사에서도 대체로 확인되었다. 그러나 2000년 10월 현재에 대한 평가는, 비록 큰 수치상의 차이는 아니지만, 1997년 외환위기 이전 시기와 비교해 상대적으로 노측 우세의 방향으로 일정 정도의 점수 상승이 있었다. 물론 절대적인 평가에서는 유노조 사업장의 노사관계 담당자를 제외한 모든 집단에서 약간 더 사측이 우세하다고 응답하였다.

금융위기 이후 양보교섭이 만연했던 1998~99년에 노사간의 역관계가 사측 우세로 기울어졌음은 어떤 면에서 예측 가능한 결과라 할 수 있다. 2000년 10월 이 관계가 다시 역전된 것은 이 해 초의 단체교섭에서 금융위기 이후 유보했던 임금과 근로조건의 향상을 적극적으로 요구한 노동

<표 5-6> 노사관계의 성격 변화

		1997년 외환 위기 이전	1998~1999	2000년 10월 현재
노사관계 담당자	유노조 사업장	3.49(1.15)	3.67(1.08)	3.73(1.00)
	무노조 사업장	3.85(0.98)	3.86(0.93)	3.96(0.93)
근로자대표	유노조 사업장	3.35(1.21)	3.48(1.16)	3.61(1.15)
	무노조 사업장	3.66(0.93)	3.70(0.91)	3.81(0.90)
유노조 사업장의 근로자		3.25(1.13)	3.34(1.10)	3.40(1.12)

주: 노사관계의 성격 변화는 5점 척도로 측정된 것으로 1은 '매우 대립적', 5는 '매우 협력적'임을 의미함.

()안의 숫자는 표준편차임.

<표 5-7> 노사간의 힘관계 변화

		1997년 외환 위기 이전	1998~1999	2000년 10월 현재
노사관계 담당자	유노조 사업장	2.94(0.69)	2.94(0.70)	3.03(0.62)
	무노조 사업장	2.65(0.74)	2.60(0.69)	2.67(0.67)
근로자대표	유노조 사업장	2.86(0.83)	2.79(0.85)	2.89(0.84)
	무노조 사업장	2.61(0.83)	2.51(0.83)	2.58(0.81)
유노조 사업장의 근로자		2.81(0.88)	2.81(0.86)	2.90(0.87)

주: 노사간의 힘관계는 5점 척도로 측정된 것으로 1은 '사측 우세'를, 5는 '노측 우세'를 의미함. ()안의 숫자는 표준편차임.

조합 활동의 영향이 크다. 노사의 입장 차이에 따라 노사관계의 성격과 힘관계 간의 상관관계의 방향은 전혀 달랐다. 즉, 노사관계 담당자의 경우 노측 우세의 역관계와 협조적인 노사관계가 부(-)의 방향으로 관련되어 있는 반면, 근로자 대표나 근로자는 정(+)의 방향으로 관련되어 있다. 그러나 이 두 변수들간의 상관계수들은 매우 낮아, 두 변수의 관련성이 그다지 크지 않음을 알 수 있었다.

<표 5-8>과 <표 5-9>는 노사관계를 악화시키는 주요 요인으로 노사 양측에 의해 지적된 내용들을 담고 있다. 우선 노조측 요인으로 노사관계 담당자와 근로자 대표, 그리고 근로자에 의해 공통적으로 가장 많이 지적된 내용은 노조의 '회사경영에 대한 이해부족 내지 무능력,' 그리고 '임금인상 위주의 단체교섭 관행'이었다. 노사관계 저하의 사용자측 요인을 살펴보면 이런 노조측 요인과 사용자측 요인이 얼마나 밀접히 연관되어

<표 5-8> 노사관계 저하의 노조측 요인

(단위 : %)

	노사관계 담당자(N=272)	근로자 대표(N=272)	근로자(N=818)
1순위	임금인상 위주의 단체교섭 관행 26.5	회사경영에 대한 이해부족 내지는 무능력 24.6	회사경영에 대한 이해부족 내지는 무능력 20.5
2순위	회사경영에 대한 이해부족 내지는 무능력 21.0	임금인상 위주의 단체교섭 관행 23.2	임금인상 위주의 단체교섭 관행 20.4
3순위	상급노조 및 외부 강성노조의 영향력, 파급력 14.3	기 타 18.0	기 타 15.0
4순위	이기적인 조합주의 12.9	근로자집단 내 노조갈등 8.8	근로자집단 내 노조갈등 13.0
5순위	기 타 8.8	상급노조 및 외부 강성노조의 영향력, 파급력 8.5	상급노조 및 외부 강성노조의 영향력, 파급력 10.3
6순위	근로자집단 내 노조갈등 7.0	이기적인 조합주의 6.6	이기적인 조합주의 10.0
7순위	노동조합의 과도한 투쟁성 5.9	없 음 5.9	노동조합의 과도한 투쟁성 6.7
8순위	노동조합의 정치적 성격 1.8	노동조합의 과도한 투쟁성 2.9	노동조합의 정치적 성격 4.0
9순위	없 음 1.8	노동조합의 정치적 성격 1.5	
전체	100	100	100

<표 5-9> 노사관계 저해의 사용자측 요인

(단위 : %)

	노사관계 담당자(N=272)	근로자 대표(N=272)	근로자(N=818)
1순위 기타	24.3	경영정보의 미공개	21.7
2순위 위계적 의사결정구조	23.2	위계적 의사결정구조	16.2
3순위 경영정보의 미공개	16.2	불합리한 인사노무관리	15.1
4순위 소유·경영의 미분리	12.9	소유·경영의 미분리	14.7
5순위 불합리한 인사노무관리	8.8	군대식 기업문화 사용자의 권위주의적 태도	10.7
6순위 군대식 기업문화 사용자의 권위주의적 태도	7.0	기타	10.3
7순위 노조활동 탄압 및 반 노동조합 정서	4.0	노조활동 탄압 및 반노 동조합 정서	9.6
8순위 없음	3.7	없음	1.8
전체	100	100	100

있는가를 쉽게 알 수 있다. 가장 많이 지적된 사용자측 요인은 ‘경영 정보의 미공개,’ ‘위계적 의사결정 구조,’ 그리고 ‘불합리한 인사노무관리’등이다. 응답자가 노사관계 담당자인가, 혹은 근로자 및 근로자 대표인가에 따라 이런 항목들의 순위는 조금씩 달라지지만, 이들이 공통적으로 지적되어진 내용임은 변하지 않는 사실이다. 결국 투명하지 못한 경영과 위계적인 의사결정구조가 노조측의 이해부족을 낳고, 그로 인해 노조는 장기적인 안목에서 분배될 이익의 크기를 늘려 가는 데 협조하기보다는 단기적인 임금인상 위주의 단체교섭을 하게 되는 것이다.

2. 노사관계 성격에 영향을 미치는 관련요인 분석

이 절에서는 2000년 10월 현재 노사관계의 성격에 대한 평가를 종속변수로 설정한 후 이에 영향을 미치는 관련요인을 파악하기 위해 다양한 모델의 회귀분석을 실시하였다. 첫 번째 모델에서는 조사대상 사업체의 노

사대표의 응답을 종속변수로, 두 번째 모델에서는 유노조 기업 근로자의 응답을 종속변수로 설정하였다. 이 절에서 선택한 독립변수들은 금융위기 이후 바뀌어진 노사관계와 인적자원관리의 상황을 반영하는 내용들로 구성되어 있다. 우리 나라의 노사관계의 성격에 영향을 주는 가장 설명력 있는 모델을 찾아내는 것보다는 다양한 상황 변화 중 어떤 내용들이 노사관계의 성격에 어떤 영향력을 가지고 있는가를 조사하는 데 중점을 둔 기초적이고 탐색적인 연구의 성격을 갖는다.

<표 5-10>은 유노조 기업이 무노조 기업보다, 또 노사관계 담당자보다는 근로자 대표가, 공기업이 민간기업보다, 그리고 사업체 규모가 크고 제품의 시장경쟁이 치열할수록 노사관계에 대한 평가가 대립적인 것으로 나타났음을 보여준다. 노조 유무와 노사대표 여부, 그리고 사업체 규모는 노사대표를 대상으로 한 회귀모델의 주요한 통제변수로서 이후 계속하여 사용되었다. 유노조 기업의 근로자를 대상으로 한 회귀모델에서도 위와 같은 결과는 대부분 다시 확인되었으나, 이들 근로자의 경우 임금수준이 동종업체에 비해 높을수록 노사관계를 더 대립적으로 평가하는 것으로 나타났다. 노사대표 역시 이 변수와 관련해 유사한 응답을 하였지만 이 경우 통계적인 유의성은 없었다.

기업체 특성보다 더 노사관계의 성격에 큰 영향을 미치는 변수는 우리나라 노동조합의 특성이다. 특히 노사대표의 노사관계 성격에 대한 응답에 한정해 볼 때, 노동조합의 특성을 독립변수로 한 R^2 의 값이 기업체 특성과 비교해 크게 상승함을 <표 5-10>과 <표 5-11>에서 알 수 있다. <표 5-11>은 노동조합이 속한 상급단체에 따라 노사관계의 성격이 통계적으로 유의미한 차이를 가지게 됨을 보여준다. 또한 노사대표의 응답에서는 사업장 내에 복수노조가 있는 경우 노사관계의 성격이 더 대립적으로 평가되었다. 이 부분에 대한 해석은 특별한 주의를 요구한다. 그것은 양 변수가 연관되어 있음을 보여주는 것이 즉각적인 인과관계를 의미하지는 않기 때문이다. 즉, 사업체의 노조가 특정 상급단체에 속해 있기 때문에 대립적인 노사관계를 가질 수도 있지만, 이미 대립적인 노사관계를 가진 기업의 노동조합이 특정 상급단체에 가입할 수도 있다는 뜻이다. 사업장 내 복수노조 유무도 같은 방식으로 해석이 가능하다.

<표 5-10> 기업체 특성

독립변수	OLS계수(표준오차)	
	노사대표	근로자(유노조기업)
노조 유무(유노조 기업=1)	-.154(.069)*	-
노사대표(노사관계 담당자=1)	.187(.067)**	-
산업		
(중공업)		
경공업	.184(.104)	.185(.118)
건설업	-.04(.206)	.0888(.409)
금융 및 보험업	-.07(.170)	-.150(.208)
기타	.140(.093)	-.103(.115)
사업체 규모	-.00006(.000)**	-.00006(.000)**
공기업 여부(공기업=1)	-.311(.144)*	-.466(.162)**
경영실적: 매출액 기준 ¹⁾	-.006(.053)	.125(.068)
경영실적: 경상이익 기준 ²⁾	-.0414(.051)	.00582(.068)
임금수준 ³⁾	-.02(.039)	-.1(.047)*
임금상승률 ⁴⁾	-.008(.006)	-.02(.009)
제품의 시장경쟁도 ⁵⁾	-.0693(.034)*	.0307(.043)
제품의 경쟁력 ⁶⁾	-.0736(.048)	.107(.062)
Constant	3.302(.259)***	3.142(.300)***
Adjusted R ²	.044	.050

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

주: 1) 매출액은 5점 척도로 측정된 것으로서 1은 '전년도보다 매우 약화', 5는 '전년도보다 매우 개선'을 의미함.

2) 경상이익도 매출액과 마찬가지로 측정된 것임.

3) 임금수준은 5점 척도로 측정된 것으로서 1은 동종업체에 비해서 '매우 낮은 수준', 5는 '매우 높은 수준'을 의미함.

4) 임금상승률은 총액임금을 기준으로 동결된 경우는 0, 인상된 경우는 인상률을 적용한 것임.

5) 제품의 시장경쟁도는 5점 척도로 측정된 것으로서 1은 '경쟁이 전혀 없다', 5는 '경쟁이 매우 심하다'를 의미함.

6) 제품의 경쟁력은 5점 척도로 측정된 것으로서 1은 '경쟁력이 전혀 없다', 5는 '경쟁력이 아주 높은 편이다'를 의미함.

<표 5-11> 노동조합 특성

독립변수	OLS계수(표준오차)	
	노사대표	근로자(유노조기업)
노사대표 (노사관계 담당자=1)	.125(.089)	-
사업체 규모	-.00006(.000)*	-.00006(.000)**
노조형태 (본노조=1)	-.05(.123)	-.06(.104)
중앙조직 (민주노총)		
한국노총	.593(.098)***	.544(.083)***
비가맹	.116(.200)	.450(.180)*
사업장내 복수노조유무	-.776(.352)*	.0585(.284)
Constant	3.329(.137)***	3.155(.109)***
Adjusted R ²	.084	.054

* p<.05, *** p<.001

<표 5-12> 고용조정 여부

독립변수	OLS계수(표준오차)	
	노사대표	근로자(유노조기업)
노조유무 (유노조기업=1)	-.210(.060)**	-
노사대표 (노사관계담당자=1)	.136(.060)*	-
사업체규모	-.0004887(.000)*	-.00004656(.000)**
고용조정 실시여부 인원수 조정 실시여부1)	-.229(.092)*	-.131(.113)
고용조정방식		
근로시간 단축	-.178(.091)	-.222(.118)
기능적 조정	.269(.106)*	.297(.137)*
기업조직 재구축	.261(.104)*	.214(.123)
인건비 조정	-.231(.094)*	-.262(.120)*
Constant	3.909(.056)***	3.511(.050)***
Adjusted R ²	.042	.023

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

주: 1) 인원수 조정은 명예퇴직(조기퇴직)제나 정리해고(권고사직 포함)를 실시한 경우만을 대상으로 실시한 경우를 1, 그렇지 않은 경우를 0으로 처리하였음.

금융위기 이전과 이후를 가르는 가장 중요한 환경 변화는 종신 혹은 장기고용에 익숙한 우리 나라 기업에서 고용조정이 본격적으로 실시되기 시작하였다는 점이다. 고용조정 과정에서 격렬한 노사분쟁이 많이 발생하였던 만큼, 다음의 <표 5-12>에서도 고용조정 실시 여부는 노사대표가 평가한 노사관계의 성격에 통계적으로 유의미한 영향력을 미쳤는데, 고용조정의 경험이 있는 기업의 노사관계가 그렇지 않은 기업보다 더 대립적인 것으로 드러났다. 그러나 이 경우 유노조 기업의 근로자들도 유사한 방향으로의 응답은 하였으나 통계적으로 의미 있는 결과는 아니었다. 인건비 조정 역시 노사관계의 방향에 유의미한 부(-)의 영향력을 가지고 있었다. 그 외 기능적 유연성 확보나 기업조직 재구축과 같은 인원조정 이외의 구조조정 방식은 노사관계의 성격에 긍정적인 영향력을 가진 것으로 확인되었다.

<표 5-13>에 제시된 사무관리직의 인적자원방식과 관련하여 노사대표는 임금결정이, 그리고 유노조 기업의 근로자는 승진결정이 연공서열식 보다는 개인의 업적과 성과 중심일수록 노사관계의 성격을 더 협력적

<표 5-13> 인적자원관리방식 I (사무관리직)

독립변수	OLS계수(표준오차)	
	노사대표	근로자(유노조기업)
노조 유무(유노조 기업=1)	-.159(.065)*	-
노사대표(노사관계 담당자=1)	.133(.064)*	-
사업체규모	-.00006(.000)**	-.00005(.000)**
인적자원관리 방식 1-사무관리직		
임금결정(개인의 업적·성과중심)	.0835(.037)*	.0582(.046)
승진결정(개인의 업적·성과중심)	-.02(.037)	.105(.047)*
고과(평가)결과의 활용(능력개발 지향)	.0668(.038)	.0632(.047)
신입사원 채용방식(경력사원 선호)	.0239(.030)	.0216(.038)
인재양성방식(스페셜리스트 양성 중심)	-.08(.038)*	-.1(.049)*
인력활용방식(유연한 고용형태 활용)	-.09(.033)**	-.179(.045)***
Constant	3.834(.161)***	3.403(.181)***
Adjusted R ²	.033	.048

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

으로 평가하였다. 그러나 사무관리직의 인재양성방식이 제너럴리스트보다는 스페셜리스트 위주일 경우, 그리고 인력활용시 유연한 고용형태를 활용할수록 노사관계는 더 악화되는 것으로 나타났으며, 이 관계는 노사대표와 유노조 기업의 근로자 모두에게서 통계적으로 유의미한 것으로 확인되었다.

<표 5-14>는 생산기능직의 인적자원관리방식의 차이에 따라 노사관계의 성격이 어떻게 달라지는가를 분석하고 있다. 고과 결과를 징계 목적보다는 근로자의 능력개발을 목적으로 활용할수록 노사관계의 성격은 협조적이었다. 특히 유노조 기업 근로자의 노사관계 평가를 종속변수로 한 두 번째 모델에서는 승진결정 역시 개인의 업적과 성과중심일수록 협력적 노사관계를 가지는 것으로 나타났다. 유노조 기업의 근로자들은 또한 생산기능직의 인재양성방식이 제너럴리스트보다는 스페셜리스트 위주일 경우, 그리고 인력활용시 유연한 고용형태를 활용할수록 노사관계는 더 악화되는 것으로 평가하였다.

<표 5-14> 인적자원관리방식 II(생산기능직)

독립변수	OLS계수(표준오차)	
	노사대표	근로자(유노조기업)
노조 유무(유노조 기업=1)	-.275(.084)**	-
노사대표(노사관계 담당자=1)	.157(.082)	-
사업체규모	-.00007(.000)**	-.00005(.000)*
인적자원관리 방식 II-생산기능직		
임금결정(개인의 업적·성과중심)	.05(.043)	-.02(.049)
승진결정(개인의 업적·성과중심)	-.06(.045)	.160(.053)**
고과(평가)결과의 활용(능력개발 지향)	.113(.046)*	.107(.052)*
신입사원 채용방식(경력사원 선호)	-.03(.035)	.0313(.042)
인재양성방식(스페셜리스트 양성 중심)	.0152(.048)	-.195(.056)***
인력활용방식(유연한 고용형태 활용)	-.06(.035)	-.128(.042)**
Constant	3.830(.218)***	3.518(.256)***
Adjusted R ²	.039	.059

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

<표 5-15> 보상제도 실시여부

독립변수	OLS계수(표준오차)	
	노사대표	근로자(유노조기업)
노조유무 (유노조기업=1)	-.174(.063)**	-
노사대표 (노사관계담당자=1)	.136(.061)*	-
사업체규모	-.00005574(.000)**	-.00005204(.000)**
보상제도 실시여부 ¹⁾		
연봉제	.09311(.071)	.0372(.099)
집단경영이익배분제도	.09598(.076)	.225(.104)*
집단성과배분제	.04274(.091)	-.184(.116)
우리사주제	-.09465(.085)	.121(.103)
탐인센티브제	-.007986(.089)	-.124(.118)
Constant	3.789(.063)***	3.425(.053)***
Adjusted R ²	.020	.012

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

주: 1) 다음에 이어지는 각각의 보상제도에 대해 실시한 경우를 1, 그렇지 않은 경우를 0으로 처리하였음.

일견 모순적으로 보일 수도 있는 이러한 결과는 기존의 고용관행을 무시한 새로운 ‘미국식’ 고용관행의 도입이 부분적으로는 노사관계의 협조를 강화시킬 수 있으나, 또 다른 측면에서는 악화시킬 수도 있다는 결론을 이끌어 내게 한다.

비록 1990년대 초반 이후 점진적으로 확대되어오긴 했지만, 연봉제나 집단경영이익, 집단성과배분제, 그리고 우리사주제나 스톡옵션 등 연공서열식 임금지급을 넘어서는 새로운 보상제도가 본격적으로 실시된 것은 금융위기 이후의 일이다. 그리고 그런 제도들은 특히 노동자의 물질적 이익을 회사의 성과와 연동시킴으로써 근로자의 자발적 참여와 협조를 이끌어내려는 구체적인 목적하에 실시되어 왔다. 그러나 <표 5-15>는 이러한 보상제도의 실시가 노사관계의 성격에 통계적으로 유의미한 영향력을 가지고 있지 못함을 보여준다. 유일하게 집단경영이익배분제도만이 유노조 기업의 근로자 응답에 한해 협력적인 노사관계와 통계적으로 유의미한 관계를 가지고 있었다. 그렇지만 이 사실 역시 주의 깊게 해석되어야

야 하는데, 그것은 바로 이 제도들이 노사관계의 성격에 영향을 못 미치는 이유가 제도 자체의 결함보다는 이 제도들이 실시되는 방식이나 규모 때문일 가능성이 크기 때문이다.

<표 5-16>은 좀더 분명히 협력적인 노사관계를 이끌어 내기 위한 목적으로 시행되어진 근로자의 각종 경영참여제도가 과연 의도했던 결과를 생산해 내었는가를 보여주고 있다. 종업원참가제도 중 통계적으로 유의

<표 5-16> 경영참여

독립변수	OLS계수(표준오차)	
	노사대표	근로자(유노조기업)
노조 유무(유노조 기업=1)	-.193(.060)**	-
노사대표(노사관계 담당자=1)	.0209(.060)	-
사업체규모	-.00007(.000)***	-.00006(.000)**
종업원참가제도 ¹⁾		
근로자제안제도	.0938(.067)	.0932(.093)
품질관리조	.142(.067)*	.0492(.085)
단기과제수행 T/F팀	-.09(.074)	.0361(.095)
자율적 팀조직	-.06(.062)	-.190(.082)*
경영정보 공유		
근로자대표의 주요회의 배석 여부 ²⁾	-.05(.046)	.0865(.063)
사업장 노사협의회 활동내용 ³⁾		
고용조정 방법 및 시책마련	.141(.039)***	-.03(.050)
임금협상 및 단체교섭의 사전조율	.0926(.036)*	.193(.049)***
안전·보건 및 작업환경 개선	.069(.052)	-.04(.088)
복리후생 증진	.15(.049)**	.227(.082)**
Constant	2.421(.168)***	2.048(.280)***
Adjusted R ²	.107	.048

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

주: 1) 종업원참가제도 내의 4개의 변수들은 실시한 경우를 1, 현재 중단하거나 실시하지 않은 경우를 0으로 처리한 것임.

2) 근로자대표의 주요회의 배석 여부는 3점 척도로 측정된 것으로서 1은 '전혀 배석하지 않는다', 3은 '항상 배석한다'를 의미함.

3) 사업장 노사협의회 활동내용 내의 4개의 변수들은 5점 척도로 측정된 것으로서 1은 '전혀 그렇지 않다', 5는 '매우 그렇다'를 의미함.

미한 영향력을 가진 내용은 품질관리조와 자율적 팀 조직이었다. 그러나 이 경우 노사대표의 응답에서만 유의미한 결과를 얻은 품질관리조의 경우에 한해 노사관계에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 드러났으며, 근로자의 응답에서는 자율적 팀 조직이 실시되는 사업의 노사관계가 더 갈등적인 것으로 나타났다.

노사협의회의 활동 내용 중 고용조정방법과 시책 마련에 대한 논의를 하는 경우가 그렇지 않은 경우보다 더 나은 노사관계를 가진 것으로 노사대표의 노사관계 성격 평가를 종속변수로 한 첫 번째 모델에서 드러났다. 또한 임금협상 및 단체교섭의 사전조율, 그리고 복리후생 증진에 대한 활동이 함께 이루어질수록 더 협력적인 노사관계를 가진 것으로 드러났는데, 이것은 노사대표와 근로자 모두에게서 유의미한 것으로 판명되었다.

이 경영참여관련 독립변수들은 특히 노사관계 대표가 응답한 경우 어떤 다른 독립변수로 이루어진 모델들보다 더 높은 R^2 를 가지고 있었다. 이는 협조적인 노사관계가 어느 정도 근로자의 경영참여를 유도할 수 있는가에 크게 달려 있음을 시사한다.

제4절 결론

이 연구의 주요 분석 결과는 다음과 같다.

금융위기 이후 변화된 경제상황은 노사관계의 성격을 더욱 협력적인 방향으로 이끌었다. 그러나 사업장 내 노조가 있는가 없는가에 따라, 또 노사간의 입장 차이에 따라 협력관계에 대한 인식에 차이가 있었다. 특히 유노조 기업 근로자의 평가가 가장 낮았는데, 이는 노동조합 대표와 일반 근로자들 간에조차 일정한 평가상의 괴리가 존재함을 보여준다. 현재 노사간 힘의 균형은 대체로 사측이 약간 더 우세한 것으로 평가되었지만, 금융위기 이전과 비교해 볼 때 노측 우세 방향으로의 일정한 점수 상승이 있었다. 이 차이는 그러나 노사관계의 성격 변화와는 달리 통계적으로 의

미 있는 결과는 아니었으며, 또 노사간 힘의 균형은 노사관계의 성격과 강한 상관관계를 가지지 않는 것으로 드러났다.

노사관계를 악화시키는 노조측의 주요 요인으로 가장 많이 지적된 내용은 노조의 회사경영에 대한 이해부족과 무능력, 그리고 협력적인 차원이 배제된 임금인상 위주의 단체교섭관행이었다. 노사관계 저해의 사용측 요인으로는 경영정보의 미공개, 위계적 의사결정구조, 그리고 불합리한 인사노무관리 등이 자주 지적되었다. 사업체의 규모가 큰 대기업이고 제품의 시장경쟁이 치열할수록, 또 민간기업보다는 공기업에서의 노사관계에 대한 평가가 더 대립적인 것으로 나타났다. 또 노동조합이 속한 상급단체에 따라 노사관계의 성격상 차이가 있었다. 비록 자의적인 평가에 기초한 것이긴 하지만, 동종업체와 비교한 임금수준이나 임금상승률은 통계적으로 유의미한 영향력을 가지고 있지 못했다.

노사관계에서 금융위기 이전과 이후에 가장 두드러진 변화는 고용조정의 실시이다. 조사 결과 고용조정의 경험이 있는 기업의 노사관계가 그렇지 않은 기업보다 더 대립적인 것으로 드러났다. 그 반면 금융위기 이후 본격적인 관심의 대상이 된 집단적 이익 및 성과배분제 등 구체적으로 노동자의 생산적 협력을 이끌어낼 수 있는 보상제도들은 노사관계의 성격에 영향력을 미치지 못한 것으로 보인다. 역시 금융위기 이후 확산된 시장지향적 인적자원관리방식은 노사관계의 성격에 일관성 있는 영향력을 가지고 있지 못하였다. 특히 유연한 고용형태의 활용은 노사관계의 악화에 기여하는 것으로 나타났다.

근로자의 경영참여제도는 일정 정도 노사관계의 성격에 유의미한 영향력을 가지고 있었다. 특히 노사협의회가 고용조정방법과 시책 마련, 그리고 임금협상 및 단체교섭의 사전조율, 또 복리후생 증진방안을 더 많이 논의하면 할수록 그렇게 잘 하지 못하는 기업에 비해 협조적인 노사관계를 가지게 되는 것으로 드러났다. 종업원참가제도의 실시 여부는 노사협의제도에 대한 평가만큼 유의미한 결과를 가지지 못하였으며, 영향력의 방향도 일관성이 부족하였다.

이러한 연구 결과에서 다음과 같은 이론적·정책적 함의를 생각해 볼 수 있다.

첫째, 경제위기는 물론 갈등을 악화시키기도 하지만, 노사협력을 증진시킬 수 있는 기회도 동시에 제공해 준다. 이 연구 결과는 일견 구조조정기의 노사관계에 대한 잘못된 발견으로 여겨질 수 있다. 실제로 노사분규가 1997년 금융위기 이전 78건에서 2000년에 250건으로 증가한 만큼 구조조정을 둘러싼 노사갈등이 악화되었다고 체감할 수 있는 기회가 많았기 때문이다. 그러나 조사대상이 된 사업장 일반에서 구조조정기의 위기의식이 상호 공존을 전제로 한 협조로 이끌었음은 역시 사실이다. 어떤 면에서 구조조정기의 기업들은 이 양방향으로의 변화를 동시에 겪고 있는지도 모른다. 구조조정의 위기의식이 특정기업에서는 갈등으로, 또 다른 기업에서는 협조로 표출되는 것이다. 물론 이런 협력이 무엇을 의미하는가는 좀더 천착되어야 할 과제이다. 대등한 관계에 기반한 공동 목표의 추구보다는 회사의 생존에 노동자의 복지가 전적으로 달려 있는 현 상황에서 어쩔 수 없이 강요된 성격이 짙다.

따라서 구조조정기야말로 더욱 더 적극적으로 협력적인 노사관계를 형성하려는 노사정 공동의 노력이 필요한 시기이다. 사측은 투명하지 못한 경영과 위계적이고 불합리한 의사결정과 인사노무관리 등 노사협력에 악영향을 미치는 기존 관행을 털어버려야 할 것이며, 노측 역시 참여경영에 대한 권리와 의무를 동시에 추구하면서 생산의 영역에서의 협력을 통해 단체교섭상의 교섭력을 높여 가는 전략을 추구하여야 한다. 여기서 누가 먼저 바뀌어야 하는가를 논의하는 것은 노사 양측이 모두 어떻게 바뀌어야 하는가를 의논하는 것보다 생산적이지 못한 작업이 될 것이다.

둘째, 구조조정기에 수반되는 고용조정과 유연한 고용형태의 활용은 노사관계의 성격에 좋지 못한 영향을 미친다는 것을 인식하고, 불가피한 경우에만 최소한의 규모로 실시하는 것이 바람직하다. 또한 시장지향적인 미국식 인사관리방식의 무분별한 도입은 아직 준비되지 못한 사업체에 의도하지 않은 부정적인 결과를 초래할 수 있다. 연봉제나 집단성과배분제 등 새로운 보상제도들이 유의미한 성과를 얻지 못한 것은 이 제도들이 아직 우리 노사문화의 토양에 제대로 뿌리박지 못한 채 제대로 실시되고 있지 못하기 때문일 가능성이 크다. 따라서 각 제도들이 기존 노사문화와 인사관리의 관행에 무리없이 조율될 수 있도록 세부적인 제도 구축

에 주의를 기울일 필요가 있다.

마지막으로, 투명하지 못한 경영과 노동자의 경영참여 부족은 노사 양측에 의해 공동으로 노사관계 저해의 가장 큰 요인 중의 하나로 지적되었을 뿐 아니라, 경영참여와 관련된 요인들이 노사관계의 성격에 일정부분 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 바 있다. 이 결과는 앞으로의 노사관계의 성격 변화에 이 영역이 가지는 중요성을 충분히 시사해 준다. 투명경영을 보장할 수 있는 제도적 뒷받침과, 시작단계에 있는 근로자의 경영참가 방안, 노사 파트너십 형성과 관련된 적극적인 정책개발이 요구된다.

제6장 고용조정의 효과분석

이 규 용
(한국노동연구원 책임연구원)

제1절 서론

우리 나라는 그동안 고용안정을 뒷받침하기 위하여 근로기준법 등에서 비교적 높은 수준의 고용보호 규정을 두어 온 데다 과거 고도성장기 동안에는 고용의 축소 조정이 크게 요구되지 않아 감원을 통한 고용조정이 그다지 많지 않았다. 그러나 1990년대 중반 이후 노동유연성 제고를 위한 다양한 노력이 이루어지고 있다. 1997년과 1998년의 법개정을 통해 정리해고 및 파견근로가 합법화되었고, 탄력적 근로시간제, 재량근로제, 선택근로시간제 등 근로시간의 유연화 측면에서 다양한 근로형태를 뒷받침할 수 있는 제도적 기반이 마련되었다. 또한 IMF 관리체제 이후 경기침체 및 구조조정의 확대로 노동수요가 감축하자 기업의 고용관리 전략은 상당부분 감원을 중심으로 하는 수량적 유연성의 추구로 이어지고 있다.

기업이 감원을 실시하는 이유는 노동수요의 감축에 기인하며 단기적으로는 경기변동에 따른 생산물 수요의 감축이 그 원인으로 볼 수 있다. 그러나 외부환경이 급변하고 끊임없이 기술혁신이 이루어지고 있기 때문에 경영혁신을 통해 경영의 효율성을 제고하려는 기업의 노력은 경기변동에 관계없이 감량경영을 주요한 경영전략으로 추구하고 있는 양상을 보이고

있다. 최근 구조조정에 따른 기업의 고용조정이 확산되고 있는 것도 이러한 현상의 하나로 이해된다. 고용조정은 다양한 개념으로 정의될 수 있다. 좁은 의미에서의 고용조정은 고용인원수를 조정하는 수량적 조정을 의미하지만 보다 넓은 의미에서는 임금이나 근로시간 조정뿐만 아니라 기업 조직의 재구축 및 이에 따른 기업 내 인력구조의 변화나 배치전환까지 포괄하는 개념으로 이해될 수 있다¹⁾.

본 연구에서는 고용조정 중 고용감축 특히, 정리해고·명예퇴직이라는 인위적인 인력감축으로 분석 단위를 한정하고 고용조정의 효과분석을 시도해 보고자 한다. 정리해고·명예퇴직은 고용조정의 구성 요소이지만 고용조정과 동일한 의미를 갖지 않는다. 고용조정이 노동수요에 영향을 미치는 외생변수들의 변화에 대응하여 현실의 고용량을 최적으로 조정하는 과정이고, 고용 스톡(stock)의 변화로서 고용조정량은 기업의 감원 행위와 충원 행위의 결과로써 나타난다. 반면, 정리해고·명예퇴직은 그 중 감원 행위에만 해당되는데, 자연감원과 다른 인위적 감원 행위를 지칭하며, 기업이 이러한 감원을 실시하는 이유는 다양하다.

그렇지만 인위적 고용조정에는 비용이 소요되며 이러한 비용에는 직접적인 노동비용 외에도 노사간의 갈등과 같은 암묵적인 비용이 발생함으로써 고용조정에 따른 손실이 수익보다 더 클 수도 있다. 또한 고용조정에 직면하더라도 감원전략이 최선의 방안인지에 대해서도 여전히 논란이 많은 실정이다. 따라서 고용조정이 확대되고 있는 최근의 현실에서 바람직한 고용조정의 방향에 대한 논의가 보다 구체적으로 이루어지기 위해서는 고용조정이 갖는 다양한 측면의 효과에 대한 분석이 검토되어야 할 것이다.

본 연구는 이러한 차원에서 고용조정의 효과분석을 시도해 보고자 한

1) 경제학적인 논의에서는 고용조정을 동태적 노동수요 측면에서 파악되어 왔으며 특히 총량적인 고용인원수가 외생적인 변화에 어떻게 조정되어 왔는지가 중심논의로 되어 왔다. 따라서 기존의 논의에서의 주된 분석은 현실의 고용이 균형고용에 얼마나 빠르게 도달할 수 있는지에 초점을 맞추고 있으며 이는 모형에서 도출된 고용조정 속도를 비교하고 이러한 고용조정 속도에 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 조정비용이라는 관점에서 분석하고 있다. 이에 관한 광범위한 연구에 대해서는 Hamermesh(1993), Galeazzi and Hamermesh(1992)를 참조.

다. 본 연구의 구성은 다음과 같다. 먼저 제2절에서는 이론적 논의와 실태 조사의 표본기업들의 1997년부터 2000년 9월까지의 고용조정 실태를 파악한다. 제3절에서는 고용조정의 효과를 노동생산성, 사업장내 노사관계의 성격 및 종업원의 직장만족도의 세 가지 측면에서 분석을 시도하며 제4절에서는 결론을 제시한다.

제2절 이론적 논의와 고용조정의 실태

1. 이론적 논의

기업들이 정리해고·명예퇴직을 실시하는 직접적 이유는 고용총량의 축소와 고용구조의 변화를 추구하는 경우로 고용총량을 줄이는 이유는 생산량을 감축해야 할 필요성이나 더 적은 인원수로도 동일한 생산량을 산출할 수 있을 만큼의 생산성 증대 등이라고 볼 수 있고, 인건비 감축이나 작업방식 또는 관리방식의 변경 등 기업의 효율성 제고를 위한 것일 수 있다.

노동수요는 전형적으로 노동과 자본을 결합하여 기업이 생산한 최종 생산물이나 서비스에 대한 수요에서 파생된 수요이다. 따라서 이러한 서비스나 생산물에 대한 수요 감소는 노동수요의 감축을 유도한다. 만일 기업이 요소시장에서 가격수용자(price taker)여서 임금이나 다른 요소가격을 삭감할 수 없다면 투입을 줄이고 해고를 시도함으로써 생산물수요의 하락에 대응할 것이다. 생산요소가격의 변화 또한 노동수요의 변화를 야기하는 요인으로 기업은 노동에 비해 더 값싼 생산요소로 대체함으로써 생산 과정에서 노동의 사용을 줄이게 된다. 물론 요소가격의 변화는 산출물 가격에 영향을 미쳐, 나아가 산출물수요 및 파생수요인 노동수요에 영향을 미친다. 이러한 논의는 전통적인 노동수요의 분석에 잘 정리되어 있는 내용들이다.

이러한 요인 외에도 감량경영에 대한 또 다른 설명으로 생산함수에서

의 효율성 파라미터를 지적할 수 있다(Cappelli, 2000). 이는 노동이 다른 생산요소와 결합되는 방식을 나타내는 기술로 대표된다. 기업은 생산가능함수상의 다양한 효율성 파라미터에서 하나를 선택하게 된다. 기업의 생산함수의 운용 또는 효율성 추구전략과 생산함수에 영향을 미치는 것은 기업의 경영전략으로 이는 고용전략을 포함하여 기업의 내부 조직을 결정하며 이러한 전략은 고용안정과 감량경영에 영향을 미치게 된다. 잘 알려진 Cobb-Douglass 생산함수($Y=AK^\delta L^{1-\delta}$)로 볼 때, 기업의 효율성 추구전략은 효율성 파라미터인 R 와 관련 있다.

한편 이러한 생산함수에서 분배 파라미터인 δ 의 변화는 노동과 다른 생산요소와의 대체성의 정도를 나타내는데, 이는 고용관행 및 일반적 기술변화의 영향을 받는다. 노동비용 및 이에 영향을 미치는 고용관행은 노동을 자본(또는 기타 생산요소)으로 대체할 유인과 직접적인 관련이 있다. 일반적으로 감량경영을 폭 넓은 의미에서 파악하면 기업의 효율성 추구전략의 일환이나 노동비용의 축소 및 이에 영향을 미치는 고용관행의 변화에 기인하는 것으로 이해된다.

그러나 이러한 목적으로 시도된 인위적 인력감축이 반드시 의도한 효과를 갖는다고 볼 수는 없다. 즉 인위적 인력감축을 통한 수량적 고용조정은 때로는 근로자들의 반발을 초래할 가능성이 크기 때문에 부정적 효과를 초래하는 경우도 있다. 이에 대해서는 국내의 연구 결과는 거의 부재한 실정이지만 고용조정이 주로 인원삭감을 통해 이루어지고 있는 미국에는 다양한 연구 결과가 보고되고 있다. 인원삭감의 일차적인 목적은 기업의 비용절감에 있으나 인원삭감의 파급효과는 생산성, 수익성 등의 경영성과지표 외에도 주가의 변동, 종업원 사기 등에도 다양한 영향을 미치게 된다. 따라서 기업이 원래 의도했던 긍정적인 효과보다 부정적인 측면이 부각되는 경우도 있다. 김동현(1998), 박우성 외(1998) 등이 미국의 실증분석 결과들을 정리한 자료에 따르면 인력감축이 생산성에 미치는 효과가 명확하지 않으며 이윤이 증가하는 것도 아니라는 점이다. 또한 대다수 기업에서 종업원의 사기나 조직에의 헌신 등에 부정적 영향을 초래하고 있는 것으로 조사되고 있다. 이러한 결과는 생산성 향상과 비용절감을 통한 이윤향상을 목적으로 추진되는 감원정책이 직접적인 경영성과에

반드시 긍정적인 것은 아니며 고용불안을 초래함으로써 기업문화나 종업원 사기, 삶의 질, 노사관계 등에 부정적인 효과를 초래하는 경우가 많은 점을 보여주고 있다.

그렇지만 고용조정의 효과는 사전적으로 그 방향을 논의할 수는 없다. 이는 고용조정 기업들에서 고용조정을 실시하는 원인, 고용조정의 과정, 고용조정 이후의 기업의 인력관리 정책 등이 다르기 때문에 일의적으로 규정하기가 곤란하다. 특히 고용조정의 과정에 있어 고용조정의 불가피성을 종업원들에게 충분히 설명하고 합리적인 절차에 의해 고용조정을 실시하고 고용조정 대상자들에게 전직지원 등과 같은 지원이 충분히 이루어지는 기업과 그렇지 않은 기업들 간에는 고용조정의 효과가 달라질 것이다. 따라서 고용조정의 효과분석은 사후적으로 실증분석을 통해 검증되어야 하는 것이지 사전적으로 그 효과의 방향성을 논의하는 것은 추론에 불과할 것이다.

한편 국내의 고용조정에 관한 분석은 주로 고용인원수, 근로시간 및 임금 얼마나 노동시장 환경의 변화에 맞추어 탄력적으로 움직이고 있는가에 초점이 맞추어져 분석이 이루어졌다²⁾. 이러한 분석은 전형적인 동태적 노동수요의 분석으로서 주로 고용조정 과정에 분석의 초점이 맞추어져 있으며 고용조정의 효과분석에 대한 연구는 제대로 이루어지지 않고 있다.

본 연구에서는 이러한 측면에서 1998년을 전후로 하여 경기침체와 맞물려 대량의 고용조정이 실시된 과정에서 기업들의 고용조정 효과를 노동생산성, 노사관계의 성격, 종업원의 직장만족도라는 세 측면에서 검토를 시도함으로써 고용조정에 대한 이해를 넓히고자 한다.

2. 고용조정의 실태

본 연구에서 표본으로 한 기업들의 고용조정 현황을 ‘고용보험 DB’로부터 분석한 결과는 다음과 같다.³⁾ 먼저 <표 6-1>은 연도별 종업원수 및

2) 국내의 고용조정에 관한 연구로는 고용인원수·근로시간의 조정양식을 분석한 성제환(1993), 김진우·성백남(1995), 홍성우(1995), 이주호·모영규(1996) 등의 연구를 지적할 수 있다.

3) 여기서 고용조정 인원이란 고용보험 DB에 나타난 표본업체들의 명예퇴직 및 정

<표 6-1> 연도별 종업원수 및 고용조정 규모 추이

(단위 : 명, %)

	종업원수(A)	고용조정 인원(B)	비중(A/B)
1997	40,3612	4,764	1.18
1998	39,5461	28,564	7.22
1999	35,5726	14,696	4.13
2000. 1~9	35,9804	6,200	1.72

주: 종업원수는 각년도 1월말 현재이며, 해고자수는 해당 년도 전체 기간 동안임.
자료: 고용보험 DB.

고용조정 인원수의 추이를 보여주고 있다. 외환위기에 따른 경기침체 조짐이 나타나기 시작한 1997년도의 고용조정 인원은 총 4,764명으로 기업당 8.7명으로 나타났으나 마이너스 성장률을 보인 1998년도에는 총 종업원수 대비 7.2%인 28,564명(기업당 52.6명)으로 큰 폭의 증가세를 보였다. 1999년과 2000년에는 각각 14,696명, 6200명의 인력을 고용조정하는 것으로 나타났다. 따라서 지난 4년 동안 본 설문조사의 표본기업 543개 기업의 감원규모는 기업당 평균 99.9명인 총 54,224명에 달하는 것으로 분석되었다.

<표 6-2>는 1997~2000년 기업당 고용조정 규모를 분석한 결과이다. 지난 4년 동안 조사대상 543개 기업의 91.9%인 499개 기업에서 고용조정을 실시하였으며, 이를 고용조정 규모별로 보면 4년 동안 1,000명 이상을 감원한 기업은 6개로 나타났으며, 고용조정 규모가 500~999인 기업은 11개, 100~499인 기업은 103개 등으로 나타났다. 한편, 142개 기업은 지난 4년 동안 총 고용조정 규모가 9인 미만에 불과한 것으로 분석되었다.

리해고 인원을 의미한다. 또한 고용보험 DB는 기업 단위로 되어 있는 반면에 본 연구의 표본으로 되어 있는 실태조사는 사업장 단위라는 점, 그리고 설문조사의 특성상 고용조정 현황이 정확하게 조사되지 않을 가능성 등의 이유로 설문조사의 분석 결과와 고용보험 DB의 고용조정 결과가 다를 수 있다. 그러나 고용보험 DB가 실태조사보다 상대적으로 정확하고 본 연구에서 사용하는 경영지표 등 일부 변수가 기업별 지표이기 때문에 고용조정 인원의 현황은 고용보험 DB상의 지표를 사용하였다.

<표 6-2> 고용조정 규모별 현황(1997~2000년 누계)

고용조정 규모	업체수	비 중
1,000인 이상	6	1.2
500~999인	11	2.2
100~499인	103	20.6
50~ 99인	74	14.8
10~ 49인	163	32.7
9인 미만	142	28.5
전 체	499	100.0

자료: 고용보험 DB.

<표 6-3>은 조사대상 업체의 고용조정 현황을 연도별로 살펴본 결과이다. 연도별 고용조정을 실시한 기업 현황을 보면 1997년의 경우 총 543개 기업 중 183개 기업이 고용조정을 실시하였으며 1998년에는 416개 기업으로 나타나 전년에 비해 대폭 늘어났다. 또한 1999년에는 전년보다 13개 기업이 늘어난 429개 기업에서 고용조정을 실시한 것으로 분석되었다. 고용조정 규모별로 살펴보면 1997년의 경우 종업원 대비 감원인력의 비중이 1% 미만의 기업이 101개(55.2%)로 가장 많았으며, 10% 이상의 인력을 감원한 기업체는 12개(6.6%)로 나타났다. 1998년에는 종업원 대비 감원의 비중이 10% 이상인 기업이 128개(30.8%)로 가장 많아, 감원을 실시한 기업체수뿐 만 아니라 감원규모 면에서도 대폭 증가했음을 알 수 있

<표 6-3> 연도별 고용조정 현황

고용조정 비중	1997	1998	1999	2000
1% 미만	101(55.2)	98(23.6)	116(27.0)	307(83.7)
1~5% 미만	62(33.9)	121(29.1)	183(42.7)	-
5~10% 미만	8(4.4)	69(16.6)	74(17.2)	33(9.0)
10% 이상	12(6.6)	128(30.8)	56(13.1)	27(7.4)
전 체	183(100.0)	416(100.0)	429(100.0)	367(100.0)

주: 고용조정 비중은 각년도 1월 종업원수 대비 해당년도 기간 동안의 고용조정 인원수임.

자료: 고용보험 DB.

다. 1999년과 2000년에는 10% 이상의 인력을 감원한 기업은 각각 56개 (13.1%), 27개(7.4%)로 나타났으며, 특히 2000년의 경우 고용조정을 실시한 업체는 여전히 많았지만 감원규모는 줄어들고 있다.

<표 6-4>는 종업원수 대비 고용조정 비율의 정도를 제조업과 비제조업으로 구분하여 살펴본 것이다. 1997년의 경우 종업원 대비 10% 이상의

<표 6-4> 산업별 고용조정 현황

	종업원수 대비 고용조정 비율	제조업	비제조업
1997년	1% 미만	42(49.4)	36(58.1)
	1~5% 미만	30(35.3)	23(37.1)
	5~10% 미만	4(4.7)	1(1.6)
	10% 이상	9(10.6)	2(3.2)
	소 계	85(100.0)	62(100.0)
1998년	1% 미만	30(18.9)	32(21.2)
	1~5% 미만	52(32.7)	45(29.8)
	5~10% 미만	27(17.0)	28(18.5)
	10% 이상	50(31.4)	46(30.5)
	소 계	159(100.0)	151(100.0)
1999년	1% 미만	37(24.3)	44(28.0)
	1~5% 미만	73(48.0)	60(38.2)
	5~10% 미만	24(15.8)	31(19.7)
	10% 이상	18(11.8)	22(14.0)
	소 계	152(100.0)	157(100.0)
2000년	1% 미만	119(87.5)	110(82.1)
	1~5% 미만	-	-
	5~10% 미만	9(6.6)	14(10.4)
	10% 이상	8(5.9)	10(7.5)
	소 계	136(100.0)	134(100.0)

자료: 고용보험 DB.

인력을 감원한 비율이 제조업은 10.6%로 나타난 반면 비제조업에서는 3.2%에 불과하였으나 1998년에는 각각 31.4%와 30.5%로 나타나, 차이가 거의 없었다. 그러나 1999년과 2000년에는 10% 이상의 인력을 감원한 비율이 비제조업에서 더 높게 나타났으며 감원비율이 5~10%인 기업의 비율도 마찬가지로 비제조업에서 높게 나타나 최근 들어 비제조업의 고용조정 폭이 더 커지고 있음을 시사하고 있다.

끝으로 <표 6-5>는 종업원수 대비 고용조정 비율의 정도를 기업규모 별로 구분하여 살펴 본 것으로서 대체적으로 기업규모가 적을수록 종업원수 대비 고용조정 비율이 높은 것으로 나타났다.

<표 6-5> 고용조정 규모별 현황

	종업원수 대비 고용조정 비율	100인 이하	101~300인 이하	301~500인 이하	500인 이상
1997	1% 미만	4(28.6)	28(50.0)	19(55.9)	27(62.8)
	1~5%미만	9(9.0)	23(23.0)	9(9.0)	12(12.0)
	5~10%미만	1(7.1)	-	1(2.9)	3(7.0)
	10% 이상	-	5(8.9)	5(14.7)	1(2.3)
	소 계	14(100.0)	56(100.0)	34(100.0)	43(100.0)
1998	1% 미만	1(4.2)	27(19.3)	15(22.1)	21(25.6)
	1~5%미만	6(6.0)	45(45.0)	26(26.0)	21(21.0)
	5~10%미만	8(33.3)	23(16.4)	7(10.3)	18(22.0)
	10% 이상	9(37.5)	45(32.1)	20(29.4)	22(26.8)
	소 계	24(100.0)	140(100.0)	68(100.0)	82(100.0)
1999	1% 미만	4(16.7)	27(19.0)	22(34.4)	32(38.6)
	1~5%미만	13(13.0)	64(64.0)	29(29.0)	27(27.0)
	5~10%미만	2(8.3)	31(21.8)	9(14.1)	13(15.7)
	10% 이상	5(20.8)	20(14.1)	4(6.3)	11(13.3)
	소 계	24(100.0)	142(100.0)	64(100.0)	83(100.0)
2000	1% 미만	13(68.4)	102(81.6)	50(89.3)	66(91.7)
	1~5%미만	-	-	-	-
	5~10%미만	2(10.5)	12(9.6)	4(7.1)	5(6.9)
	10% 이상	4(21.1)	11(8.8)	2(3.6)	1(1.4)
	소 계	19(100.0)	125(100.0)	56(100.0)	72(100.0)

자료: 고용보험 DB.

제2절 고용조정의 효과분석

1. 자료 및 변수들의 기초통계

고용조정의 효과분석을 위해 본 연구에서는 세 가지 자료를 결합하여 작성하였다. 먼저 기본 자료는 ‘고용보험 DB’에서 표본 추출한 100인 이상 사업체 543개를 대상으로 한국노동연구원이 2000년 10월부터 11월까지 두 달 동안에 걸쳐 실시한 「노사관계 및 인적자원관리 패널조사」에 기초하고 있다. 이 조사는 사업장 조사(인적자원관리 담당자용과 노사관계 담당자용)와 근로자대표, 그리고 근로자 조사로 구성되어 있으며 조사 내용은 크게 인적자원관리와 노사관계관리 체계의 실태에 초점을 맞추고 있다. 인적자원관리 체계와 관련해서는 인적자원관리 실태, 종업원참가제도, 고용조정, 근로자들의 직장생활 및 의식변화 등에 관한 실태를 묻는 질문으로 구성되어 있으며, 노사관계 체계와 관련해서는 노사관계 일반, 임금 및 단체교섭, 노사협의회, 고충처리제도, 정보공유 및 의사소통 등이 주요 질문 내용이다.

그런데 동 조사에서는 고용조정에 관한 설문이 2000년 1~9월을 기준으로 되어 있는 데 비해 본고의 생산성 분석에 사용된 경영지표는 1999년까지의 자료로 되어 있어서 고용조정의 결과가 생산성에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 분석할 수 가 없다. 따라서 본 연구에서는 ‘고용보험 DB’에 나타난 정리해고 및 명예퇴직 자료를 이용하였다. 또한 본 연구에서 분석 목표로 하고 있는 내용 중 하나인 생산성 효과분석에 사용된 지표가 기업체 단위의 경영지표이기 때문에 ‘고용보험 DB’의 사업장 지표를 기업 단위로 통합하여 기업 단위의 고용조정 현황을 파악하였다.

다음으로 생산성 효과분석을 위해 통합된 기업 단위 정보를 이용하여 이를 토대로 ‘매경 DB’로부터 필요한 정보를 이용하였다. 분석을 위해 본 연구는 위의 세 지표를 결합하였으며, 기업정보 자료와 종업원 현황 및

고용조정 현황 지표는 기업 단위의 자료이고, 기타 변수로 사용된 인적자원관리 및 노사관계 현황 자료는 사업장 단위의 정보이다 <표 6-6>. 한편, 본 연구에 사용되는 변수들의 기초통계가 <표 6-7>에 정리되어 있으며 각 변수들에 대한 설명은 분석모형에서 소개된다.

<표 6-6> 분석자료의 출처

활용자료	주요 변수	비고
- 고용보험 DB	종업원수 현황, 고용조정 규모	기업 단위
- 매경 DB	매출액, 유형고정자산	기업 단위
- 노사관계 및 인적자원관리 패널조사	위 두 지표를 제외한 모형에 사용된 모든 변수	사업장 단위

<표 6-7> 기초통계표

변수명	표본수	평균값	표준편차
노동생산성(1인당매출액)증가율	282	19.483	48.329
노사관계의 성격	543	3.764	1.009
직장만족도	543	2.719	0.369
고용조정 비율	512	8.864	34.382
임금 및 법정복리비 변화	541	3.301	0.722
수출비중	536	11.527	24.883
제품경쟁력	543	3.805	0.77
노사협의회 활용 정도	530	3.475	0.547
노조 유무	543	0.501	0.5
종업원 변화율	512	10.427	194.961
상대 임금수준	543	2.952	0.864
연봉제 실시 여부	543	0.133	0.339
이익배분제도 실시 여부	543	0.158	0.365
집단성과배분제도 실시 여부	543	0.087	0.281
우리사주제 실시 여부	543	0.096	0.295
딤인센티브제 실시 여부	543	0.072	0.258
노동강도의 변화	541	2.715	0.681
직무자율성의 변화	541	2.979	0.564
직무책임성의 변화	541	2.578	0.608
성과(실적) 중시	541	2.682	0.669
동료간·부서간 경쟁 정도	541	2.949	0.67
100인 이하	543	0.081	0.273
100~299인 이하	543	0.514	0.5
300~999인 이하	543	0.333	0.472
1,000인 이상	543	0.072	0.258
제조업	543	0.37	0.483
전기·가스·수도업	543	0.013	0.113
건설업	543	0.046	0.21
도소매 및 음식숙박업	543	0.074	0.261
운수·창고 및 통신업	543	0.177	0.382
금융·보험 및 부동산업	543	0.188	0.391
기타서비스업	543	0.085	0.279

2. 고용조정이 생산성에 미치는 효과

가. 분석모형과 자료

생산성은 다양한 생산요소의 기술적 결합에 의해 결정된다. 그런데 생산요소의 양적인 측면뿐 만 아니라 질적인 측면도 생산성에 영향을 미치고 있기 때문에 생산성을 결정하는 요인에는 각 투입요소의 수량에서의 변화뿐만 아니라 질적인 변화도 고려되어야 한다. 가령, 노동투입요소의 경우 인적자원이 갖는 특성을 범주화하여 인적자원의 질적 차이가 반영할 수 있어야 한다. 또한 노동강도나 근로조건의 변화뿐만 아니라 기업의 인력관리의 변화가 근로자들의 직무태도에 영향을 미치기 때문에 이러한 변화가 인적자원의 특성과 맞물려 생산성에 어떤 영향을 미치고 있는가에 대한 분석이 이루어져야 한다.

고용조정이 생산성에 미치는 효과를 분석하기 위해서는 생산성에 영향을 미치는 다양한 요인에 관한 적절한 지표 외에도 고용조정이 생산성에 미치는 경로를 고려한 모형이 설정되어야 할 것이지만 이는 자료의 제약상 쉽지가 않다. 여기서는 설문조사에 나타난 내용을 기초로 하여 고용조정의 생산성 효과를 추정해 보기로 한다. 고용조정의 생산성 효과를 추정하기 위한 기본식으로 다음과 같은 Cobb-Douglass 유형의 생산함수를 고려하자

$$Y = AL^{\alpha}K^{\beta} \dots \dots \dots (1)$$

여기서 Y 는 산출, L 은 노동, 그리고 K 는 자본을 의미한다. 식 (1)의 양변을 노동투입량 L 로 나누어 정리하면 다음과 같은 식을 얻을 수 있다.

$$(Y/L) = AL^{(\alpha+B-1)}(K/L)^{\beta} \dots \dots \dots (2)$$

식 (2)는 Cobb-Douglass 생산함수를 이용하여 고용조정 지표가 1인당 산출(노동생산성)에 미치는 영향을 추정할 수 있는 식으로 전환한 것으로

추정을 위해 식 (2)에 자연대수를 취하여 정리하면 다음과 같은 관계를 구할 수 있다.

$$\ln(Y/L) = \ln A + (\alpha + \beta - 1) \ln L + \beta \ln(K/L) \dots \dots \dots (3)$$

식 (3)을 다시 표현하면 다음과 같다.

$$\ln(Y/L) = \alpha + \beta_1 \ln L + \beta_2 \ln(K/L) \dots \dots \dots (4)$$

식 (4)는 일반적인 노동생산성 추정모형으로 각 변수를 시간에 대해 전미분하면 다음의 식 (5)로 표현된다.⁴⁾

$$(\dot{Y}/Y) = \alpha + \beta_1 \dot{L} + \beta_2 (\dot{K}/K) \dots \dots \dots (5)$$

여기서 (\dot{Y}/Y) 은 노동생산성증가율, \dot{L} 은 고용증가율, (\dot{K}/K) 는 자본집약도 증가율을 의미한다. 노동생산성 지표를 구하기 위해 산출량 지표로 매출액을 사용하였으며 매출액을 종업원수로 나누어 계산하였다. 산출량 지표로 부가가치 지표가 보다 타당하겠지만 ‘매경 DB’의 기업경영의 부가가치 항목이 불완전하여 매출액을 사용하였다. 그런데 현 시점에서 이용 가능한 매출액은 1999년 지표가 가장 최근의 자료이기 때문에 각 독립변수와 종속변수인 노동생산성 간의 인과관계를 고려하여 시차를 고려하였다. 즉 고용조정이나 노동장비율의 변화가 노동생산성에 미치는 효과를 분석하기 위해서는 이들 변수에서의 변화가 발생한 이후의 노동생산성의 변화를 추정하는 것이 합리적이기 때문에 노동생산성은 1997년 대비 1999년 노동생산성 증가율로 계산하였다.

한편, 인력을 감축한 기업의 경우 감축인원이 정리해고 및 명예퇴직의 인원의 합계와 같다면 고용조정의 지표로 종업원 변동률을 사용해도 큰 문제가 없으나 일반적으로 두 지표는 다르다. 기업의 종업원 변동에는 인위적 감축 외에도 자발적인 이직, 신규채용 등이 모두 포함되어 있기 때

4) 생산함수를 활용하여 추정하는 경우 두 가지 방법이 있는데 첫 째는 생산함수에 자연대수를 취하여 선형함수로 바꾸는 것이고, 두 번째는 자연대수를 취한 뒤에 이를 시간(t)로 전미분하여 증가율 형태로 전환하는 것이다. 이 논문에서는 후자의 방법을 사용하고자 한다.

문에 설령 정리해고나 명예퇴직을 실시한 기업에서도 인력이 증가할 수도 있으며 이러한 지표들은 모두 생산성에 영향을 미치게 된다. 따라서 여기서는 고용조정 비율만 설명변수에 포함한 모형과 고용조정 비율과 종업원 변동률을 설명변수에 함께 포함한 모형으로 구분하여 추정을 시도해 보았다. 본 연구에서 고용조정 비율은 1997년 1월 종업원수 대비 1997년과 1998년 고용조정 인원수의 비중으로 설정하였다. 노동장비율은 유형고정자산을 종업원수로 나누어 계산하였으며 1997년 대비 1998년 증가율을 구하였다.

구체적인 추정모형은 식 (5)를 기본 모형으로 하여 노동생산성에 영향을 미치는 변수를 「노사관계 및 인적자원관리 패널조사」의 결과를 토대로 추가하였다. 이러한 변수로 노동조합 유무, 제품의 수출비중, 제품 경쟁력, 노사관계의 성격, 인적자원관리 관행의 변화를 설정하였다. 노사관계의 성격은 1998~99년의 점수에서 1997년 외환위기 이전의 점수와의

<표 6-8> 고용조정의 생산성 효과분석을 위한 변수의 정의

변 수	변수의 정의
종속변수	
노동생산성	1997년 대비 1999년 종업원 1인당 매출액 증가율
설명변수	
고용조정비율	1997년 1월 기준 종업원수 대비 1997년 및 1998년 연간 정리해고자수 비중
종업원 증가율	1997년 대비 1998년 종업원 증가율
노동장비율 증가율	1997년 대비 1998년 종업원 1인당 유형고정자산 증가율
노사관계의 성격	5점척도: 1998~99년 점수와 1997년 외환위기 이전 점수의 차이로 이 값이 클수록(+) 협력적임.
노동조합 유무	조합 유=1, 조합 무=0
수출비중	제품의 수출시장 비율
제품경쟁력	5점 척도: 점수가 높을수록 경쟁력이 큼
연봉제 실시 여부	1999년 이전 실시함=1, 실시 안함=0
이익배분제 실시 여부	1999년 이전 실시함=1, 실시 안함=0
집단성과배분제 실시 여부	1999년 이전 실시함=1, 실시 안함=0

차이를 노사관계 성격의 변화 지표로 설정하였는데 이 값이 클수록 노사 관계가 협력적으로 변화되어 왔음을 의미한다. 제품의 경쟁력은 5점 척도로 구성되어 있는데 점수가 클수록 해당 기업 제품의 시장경쟁력이 있음을 뜻한다. 끝으로 근로자들의 동기유발을 초래하는 인적자원관리 관행의 변화 지표로는 연봉제 실시 여부, 이익배분제 실시 여부, 집단성과배분제 실시여부를 고려하였으며 해당 기업에서 1999년 이전에 이들 제도를 도입한 경우만을 고려하여 더미변수로 설정하였다. 이상의 변수들을 정리하면 <표 5-8>와 같다.

나. 추정결과

<표 5-9>은 고용조정의 생산성 효과를 최소자승법(OLS)을 통해 추정한 결과로 <모형 2>는 <모형 1>에 종업원 증가율 변수를 추가한 것이고, <모형 3>은 <모형 2>에 고용조정 비율과 노동장비율 증가율을 곱한 교호항을 추가하여 추정한 결과이다.

먼저 <모형 1>을 보면 통계적으로 유의적인 관계를 나타내는 독립변수는 노동장비율의 변화, 연봉제 실시 여부, 수출비중 세 가지로 나타나 있다. 즉, 노동장비율이 증가할수록 생산성 증가율이 더 높아지는 것으로 나타났으며, 연봉제를 도입한 기업에서 노동생산성이 더 높은 증가율을 보이고 있고, 수출비중이 높은 기업일수록 생산성 증가율이 더 높아지는 결과를 보이고 있다. 고용조정이 노동생산성에 미치는 효과는 유의적이지 않은 것으로 나타나고 있으나 양의 관계를 보이고 있어, 약하게나마 고용조정이 생산성에 긍정적인 효과를 갖고 있는 것으로 볼 수 있다.

<모형 2>는 종업원 증가율을 독립변수에 추가한 것으로 <모형 1>에서 유의적으로 나타난 설명변수의 유의성이 계속 유지되고 있으며, 종업원 증가율 또한 10%에서 유의적이다. 즉, 종업원이 감소한 기업일수록 노동생산성이 증가하는 것으로 나타나고 있으며, 고용조정은 마찬가지로 유의적이지 않으나 <모형 1>에서와 마찬가지로 부호는 양(+)으로 나타나 있다. 종업원 감소와 노동생산성 증가와의 유의적인 관계가 시사하는 것은 투입량의 감소에 비해 산출량의 감소폭이 더 적었음을 시사하는 것

으로 노동강도의 강화와 관련이 있다.

<모형 3>은 고용조정 비율과 노동장비율을 곱한 교호항을 추가한 것으로 이 교호항의 부호가 양(+)으로 나타나고 있고 약 15%에서 유의적인 것으로 나타나고 있다. 따라서 통계적 유의성은 약하지만 고용조정 비율이 높으면서 노동장비율이 높아지는 경우 노동생산성을 약하게나마 증가시키고 있음을 알 수 있다.

이러한 분석 결과로부터 명예퇴직이나 정리해고를 실시해도 총 종업원 수가 감소하지 않는다면 고용조정이 노동생산성에 유의적인 영향을 미친다는 주장을 하기 어렵다. 이러한 결과는 고용조정을 실시하게 된 배경이 인력감축을 통해 노동생산성을 제고시키려는 노력보다는 일차적으로 비용감축에 그 원인이 있는 데 기인하는 것으로 추론되지만 이는 실증분석

<표 6-9> 고용조정의 생산성효과 추정결과

변수명	모형 1		모형 2		모형 3	
	추정계수	t-통계량	추정계수	t-통계량	추정계수	t-통계량
상수항	-20.647	-1.12	-22.063	-1.20	-23.056	-1.25
고용조정 비율	0.175	0.64	0.079	0.28	-0.087	-0.29
종업원 증가율			-0.290*	-1.65	-0.325*	-1.84
노동장비율 증가율	0.097***	2.94	0.100***	3.04	0.058	1.32
고용조정비율*노동장비율 증가율					0.004	1.44
노사관계의 성격	2.776	1.1	2.796	1.11	2.828	1.13
노동조합 더미	2.619	0.5	0.400	0.07	0.318	0.06
수출비중	0.303***	3.21	0.277***	2.91	0.281***	2.96
제품경쟁력	4.414	1.24	4.892	1.37	5.133	1.44
이익배분제 실시 여부	22.081	2.76	22.409	2.81	21.563	2.70
연봉제 실시 여부	8.660***	1.17	8.184***	1.11	8.750***	1.19
집단성과배분제 실시 여부	4.082	0.44	4.797	0.51	4.817	0.52
결정계수	0.166		0.176		0.183	

주: 1) 산업 및 기업규모 더미로 통제했음.

2) *는 10%, **는 5%, ***는 1% 수준에서 유의함.

을 통해서만 해명될 것이다. 한편, 분석방법론과 관련하여 본 모형에서는 고용조정에 따른 노동생산성의 효과가 단순히 고용조정이 이루어진 직후(여기서는 1년)에 이루어진다는 전제로 되어 있는 것이기 때문에 생산성 효과가 더 긴 시차를 두고 진행된다면 그 결과가 다를 수 있을 것이지만 이는 자료의 한계가 있기 때문에 추후의 연구과제로 되돌릴 수밖에 없다.

3. 고용조정이 노사관계의 성격에 미치는 효과

가. 분석모형과 자료

지난 1997년 말부터 시작된 경기침체를 겪으면서 기업들은 고용조정을 포함한 구조조정, 임금삭감 등의 조치를 취했을 뿐만 아니라 사업장 내 유연성을 높이기 위한 다양한 조치들을 취하면서 노사간 갈등의 여지가 컸음은 주지의 사실이다. 따라서 이 절에서는 사업장 단위의 노사관계의 성격이 대립적인지 아니면 협력적인지에 대해 고용조정이 어떤 영향을 미쳤는가를 분석하고자 한다. 노사관계의 성격에 미치는 요인들에 대한 이론적 틀을 설정하기가 쉽지 않기 때문에 각 독립변수들의 범주나 종속 변수와의 관계를 사전적으로 정의하기가 어렵다. 따라서 본고에서는 「노사관계 및 인적자원관리 패널조사」에 나타난 문항을 토대로 노사관계의 성격에 미치는 변수를 고용조정, 근로자들의 보상수준, 기업의 시장상황, 노사협의회 운영상황, 인적자원관리 관행으로 설정하였다.

노사관계의 성격 = f (고용조정, 근로자 보상수준, 기업의 시장상황, 노사협의회 운영상황, 인적자원관리 관행)

먼저, 종속변수로 설정한 노사관계의 성격이란 「노사관계 및 인적자원관리 패널조사」의 설문에서 5점 척도로 응답하도록 한 것으로서 점수가 클수록 협력적임을 의미한다. 이러한 척도는 다분히 응답자의 주관에 기초할 것으로 판단되지만, 사업장 내 노사관계의 갈등 여부를 나타내는 데는 큰 무리가 없을 것으로 생각된다. 특히 외환위기 이전의 상태에서

2000년 10월 현재 노사관계의 성격이 어떻게 변화되어 왔는지를 살펴보기 위해 2000년 10월 현재 5점 척도로 이루어진 노사관계 성격의 점수와 1997년 외환위기 이전 점수와의 차이 값을 종속변수로 설정하였으며 이 값이 클수록 사업장 내 노사관계가 협력적임을 나타낸다.

고용조정 규모는 종속변수가 2000년 10월 현재까지의 노사관계의 성격 변화이기 때문에 1997년 1월 종업원수 대비 1997~2000년 9월까지의 고용조정 인원수 비중으로 구하여 지난 4년 동안의 기업의 고용조정이 노사관계의 성격 변화에 어떤 영향을 미쳤는가를 살펴보고자 하였다.

근로자 보상수준은 대리변수로서 설문조사에 나타난 상대적 임금수준을 묻는 항목으로 설정하였다. 이는 5점 척도로 이루어진 것으로 점수가 높을수록 동종업체에 비해 임금수준이 높음을 의미하며, 따라서 이 점수가 높은 기업일수록 노사관계가 협력적일 것으로 기대된다.

기업의 시장상황을 나타내는 지표로는 제품의 경쟁력을 사용하였다. 제품의 경쟁력이 노사관계의 성격에 직접적인 영향을 미친다고 볼 수는 없겠으나 경쟁력이 높은 기업일수록 시장 점유율이 높고 이에 따라 기업의 시장 평가가 좋기 때문에 협력적 노사관계가 형성될 가능성이 크다.

노사협의회는 운영방향에 따라 노사간 갈등의 소지를 완화시켜 주는 완충 역할을 담당하는 주요한 기능을 담당하고 있다. 「노사관계 및 인적자원관리 패널조사」에서는 노사협의회 활용 정도에 대해 8개 문항을 제시하고 있는데 구체적으로 보면, 정보공유 2 문항(경영계획 및 경영실적, 사업장의 조직개편), 고용조정의 방법 및 시책, 생산성 향상의 대책, 인사고과의 방법과 기준 설정, 임금협상 및 단체교섭의 사전조율, 안전·보건 및 작업환경의 개선, 복리후생 증진 등으로 구성되어 각각 5점 척도로 응답토록 되어 있다. 따라서 여기서는 이들 8개 문항의 5점 척도 값의 평균을 사용하였으며 점수가 높을수록 노사협의회 활용이 잘 이루어지고 있음을 의미한다.

끝으로 인적자원관리 관행은 연봉제 실시 여부, 이익배분제 실시 여부, 집단성과배분제 실시 여부, 우위사주제 실시 여부, 팀인센티브제 실시 여부 등의 변수를 사용하였다. 여기서 사용된 변수들은 <표 6-10>에 정리되어 있다.

<표 6-10> 고용조정이 노사관계의 성격에 미치는 효과분석을 위한 변수의 정의

변 수	변수의 정의
종속변수	
노사관계의 성격	5점 척도: 2000년 10월 현재 점수와 1997년 외환 위기 이전 점수의 차이로 이 값이 클수록(+) 협력적임
설명변수	
고용조정비율	1997년 1월 기준 종업원수 대비 1997~2000년 10월 기간 동안의 정리해고자수 비중
노사협의회 활용 정도 (IV노사협의회: 문 43)	5점 척도: 8개 문항의 평균값으로 점수가 높을수록 노사협의회 활용이 잘 이루어지고 있음을 의미
노동조합 유무	조합 유=1, 조합 무=0
제품 경쟁력	5점 척도: 점수가 높을수록 경쟁력이 큼.
상대적 임금수준	5점 척도: 점수가 높을수록 동종업체에 비해 임금이 높음.
연봉제 실시 여부	실시함=1, 실시 안함=0
이익배분제 실시 여부	실시함=1, 실시 안함=0
집단성과배분제 실시 여부	실시함=1, 실시 안함=0
우리사주제 실시 여부	실시함=1, 실시 안함=0
팀인센티브제 실시 여부	실시함=1, 실시 안함=0

나. 추정 결과

고용조정이 노사관계의 성격에 미치는 효과를 OLS 방법을 통해 추정한 결과가 <표 6-11>에 제시되어 있다. 통계적으로 유의적인 관계를 나타내는 독립변수는 노사협의회 활용 정도, 노동조합 유무, 상대적 임금수준 세 가지로 나타나 있다. 예상한 바와 같이 노사협의회가 잘 운영되고 있는 사업장일수록 노사관계가 협력적인 것으로 나타났으며 노동조합이 있는 기업일수록 또한 노사관계가 협력적이라고 응답하여 노동조합의 존재가 노사관계를 안정화시키는 데 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 또한 동종업종의 타업체에 비해 임금수준이 높은 사업장일수록 노사관계가 협력적인 것으로 나타났다.

<표 6-11> 고용조정이 노사관계의 성격에 미치는 효과 추정결과

설명변수	추정계수	t-통계량
상수항	-0.352	-0.749
고용조정 비율	-0.002	-0.555
노사협의회 활용 정도	0.176*	1.730
노동조합 유무	0.244**	2.211
제품의 경쟁력	0.086	1.176
상대적 임금수준	0.114*	1.785
연봉제 실시 여부	-0.067	-0.529
이익배분제 실시 여부	0.077	0.550
집단성과배분제 실시 여부	-0.051	-0.350
우리사주제 실시 여부	0.104	0.724
팀인센티브제 실시 여부	-0.055	-0.349
결정계수	0.046	

주: 1) 기업규모 더미로 통제했음.

2) *는 10%, **는 5%, ***는 1%수준에서 유의함.

고용조정이 노사관계의 성격에 미치는 효과는 통계적으로 유의적이지는 않지만 음(-)의 부호를 보여주고 있다. 이러한 결과는 고용조정 실시 비율이 높은 사업장일수록 노사관계가 악화되었을 가능성을 제기하고 있다. 그러나 본 실증분석에서는 고용조정 과정에 대한 지표가 없기 때문에 고용조정과 노사관계와의 관계가 음(-)으로 나타난 이유를 구체적으로 설명하는 데는 한계가 있으며, 또한 통계적으로 유의성이 낮기 때문에 분석 결과를 통해 양자의 관계를 논의하는 것은 일정한 제약이 따른다.

4. 고용조정이 직장만족도에 미치는 효과

가. 분석모형과 자료

본 절에서는 고용조정이 근로자들의 직장만족도에 어떤 영향을 미치는가를 분석하고자 한다. 종업원들의 직장에 대한 만족도를 다양한 방법으로 평가할 수 있겠지만 여기서는 근로자들의 직장에 대한 인식을 묻는 질문은 13개의 문항으로 구성되어 있으며, 본 연구에서는 이 중 근로자들의

직장만족도를 나타내는 지표 9개를 선정하여 종속변수로 설정하였다. 이들 설문은 모두 5점 척도로 되어 있기 때문에 사업장별 평균값을 쓸 수도 있겠으나 여기서는 요인분석(factor analysis)을 통해 공통요인을 추출하여 이를 종속변수로 설정하였으며 이 값이 클수록 종업원들의 직장만족도가 높은 것으로 평가할 수 있다. 다음으로 설명변수로는 「노사관계 및 인적자원관리 패널조사」에 나타난 문항을 토대로 근로자의 직장만족도에 미치는 변수를 다음과 같이 설정하였다.

종업원의 직장만족도 = f (고용조정, 근로자 보상수준 및 변화,
노사협의회 운영상황, 근로여건의 변화)

고용조정 규모는 종속변수인 직장만족도가 2000년 10월 현재 시점에서 조사된 것이기 때문에 1997년 1월 종업원수 대비 1997~2000년 9월까지의 고용조정 인원수 비중으로 구하여 지난 4년 동안 기업의 고용조정이 노사관계의 성격 변화에 어떤 영향을 미쳤는가를 살펴보고자 하였다.

근로자 보상수준은 대리변수로서 설문조사에 나타난 상대적 임금수준을 묻는 항목으로 설정하였다. 이는 5점 척도로 이루어진 것으로 점수가 높을수록 동종업체에 비해 임금수준이 높음을 의미하며 따라서 이 점수가 높은 기업일수록 종업원들의 직장만족도가 클 것으로 기대된다. 또한 보상수준의 변화는 1997년 이후 임금 및 법정외복리비의 변화 방향에 관한 5점 척도 문항을 이용하였는데 임금 및 법정외복리비가 감소된 사업장일수록 종업원의 직장만족도는 하락할 것으로 기대된다.

노사협의회 운영 정도 및 노사관계의 성격은 앞의 노사관계 성격에 미치는 효과분석과 동일하며, 근로여건의 변화는 1997년 11월 이후 업무와 관련하여 변화된 내용을 묻는 질문으로 여기에는 노동강도, 직무자율성, 직무책임성, 성과(실적) 중시 여부, 직장내 경쟁 정도 등의 변수가 포함되며 각 변수에 대한 설명을 정리하면 <표 6-12>와 같다.

나. 추정결과

고용조정이 종업원의 직장만족도에 미치는 효과를 OLS 방법을 통해

<표 6-12> 고용조정이 직장만족도에 미치는 효과분석을 위한 변수의 정의

변 수	변수의 정의
종속변수	
직장만족도	근로자 설문 (19-1)~(19-9)의 요인분석 결과: factor(요인) 1로 값이 클수록 직장만족도가 큼.
설명변수	
고용조정비율	1997년 1월 기준 종업원수 대비 1997~2000년 10월 기간 동안의 정리해고자수 비중
노사협의회 활용정도 (IV노사협의회:문43)	5점 척도: 8개 문항의 평균값으로 점수가 높을수록 노사협의회 활용이 잘 이루어지고 있음을 의미
노동조합유무	조합 유=1, 조합 무=0
상대적 임금수준	5점 척도: 점수가 높을수록 동종업체에 비해 임금이 높음.
노사관계의 성격	5점 척도: 2000년 10월 현재 점수와 1997년 외환위기 이전 점수의 차이로 이 값이 클수록 (+) 협력적임
임금 및 법정외복리비 변화	5점 척도: 근로자 설문 20-1, 20-2의 평균값: 값이 적을수록 인건비가 감소했음을 의미
노동강도	5점 척도: 근로자 설문 20-3, 20-4의 평균값: 값이 클수록 노동강도가 강화됨.
직무 자율성	5점 척도: 근로자 설문 20-9: 값이 클수록 직무자율성 신장
직무 책임성	5점 척도: 근로자 설문 20-10: 값이 클수록 직무책임성 증가
성과(실적)중시	5점 척도: 근로자 설문 20-5: 값이 클수록 성과중시 강화
동료간·부서별 경쟁 정도	5점 척도: 근로자 설문 20-11: 값이 클수록 경쟁이 강화

추정한 결과가 <표 6-13>에 제시되어 있다. 통계적으로 유의적인 관계를 나타내는 독립변수는 노사협의회 활용 정도, 상대적 임금수준, 노동강도, 직무자율성, 직무책임성으로 나타났다. 노사협의회 활용이 잘 이루어지

고 있는 사업장일수록 그리고 동종업체에 비해 상대적 임금수준이 높을수록 직장만족도가 커지는 것으로 나타났다. 또한 외환위기 이후 노동강도가 강화된 사업장일수록 직장만족도가 낮아졌으며, 직무에 대한 자율성과 책임성이 증가한 사업장일수록 직장만족도가 높아진 것으로 분석되었다.

고용조정이 직장만족도에 미치는 효과는 유의적이지 않은 것으로 나타났는데 이는 종업원들의 직장만족도가 고용조정 과정에서 생존한 근로자들만을 대상으로 조사된 것이기 때문에 비록 해당 사업장에서 고용조정이 많이 이루어졌다고 하더라도 생존한 근로자들의 직장만족도에는 영향을 미치지 않은 것으로 이해된다. 따라서 이러한 분석을 토대로 볼 때 감원전략이 종업원들의 이직성향을 높이거나 직장에 대한 애착을 낮추는 것으로 작용하지는 않은 것으로 판단된다. 그러나 이러한 결과는 외환위기 이후 상당수의 기업들이 고용조정 전략을 활용하였기 때문에 해당 기

<표 6-13> 고용조정이 직장만족도에 미치는 효과 추정 결과

설명변수	추정계수	t-통계량
상수항	2.249***	4.703
고용조정 비율	0.001	0.280
노사협의회 활용 정도	0.172**	2.434
노동조합 유무	0.060	0.785
상대적 임금수준	0.073*	1.680
노사관계의 성격	-0.037	-0.950
임금 및 법정외복리비 변화	0.087	1.513
노동강도	-0.196*	-1.901
직무 자율성	0.339***	4.494
직무 책임성	0.347***	4.285
성과(실적) 중시	-0.035	-0.493
동료간·부서별 경쟁 정도	-0.017	-0.214
결정계수	0.277	

주: 1) *는 10%, **는 5%, ***는 1% 수준에서 유의함.

업만의 문제가 아니라고 인식한 데 기인한 것으로 판단된다. 이는 종업원의 직장만족도가 임금수준이나 직무의 자율성 등과 높은 인과관계를 보여주고 있는 것에서 알 수 있듯이 고용조정이 이루어지더라도 여기에서 생존한 근로자들은 자신들의 임금수준이나 직무의 특성을 회사에 대한 만족도의 기준으로 생각하고 있는 것에서도 확인된다.

제4절 결 론

최근 들어 많은 기업에서 경기적 요인에 의한 것이든 아니면 경영혁신을 목표로 하든 고용조정을 확대하고 있는 상황에서 고용조정의 효과에 대한 평가가 매우 중요한 과제로 제기되고 있다. 이런 측면에서 본 연구는 고용조정의 효과를 노동생산성, 노사관계의 성격, 종업원의 직장만족도에 미치는 영향을 중심으로 살펴보았으며, 그 결과 고용조정과 관련변수들간의 유의적인 관계를 도출하지 못해 강한 주장을 펴기는 어렵지만 실증분석에 나타난 부호를 통해 다음과 같은 특징이 발견되었다.

고용조정과 생산성의 관계는 양(+)의 관계로 나타나 있고, 노동장비율 변수와 결합하였을 때 통계적 유의성은 약하지만 고용조정 비율이 높으면서 노동장비율이 높아지는 경우 노동생산성을 증가시키고 있음을 알 수 있다. 고용조정과 노사관계와의 관계는 음(-)으로 나타나 고용조정이 노사관계를 악화시켰을 가능성을 제기할 수 있다. 끝으로 고용조정이 직장만족도에 미치는 영향은 양(+)의 관계로 나타났는데 이는 생존한 근로자들의 입장에서는 고용조정이 부정적이지만은 아니었음을 보여주고 있다.

그러나 이러한 분석은 통계적 유의성이 낮기 때문에 가능성 정도만을 확인한 것이다. 또한 본 연구에서는 기업내 고용조정 과정에 대한 통계적 지표가 고려되지 않았기 때문에 고용조정에 대한 평가를 하는데는 일정한 한계가 있다. 즉 고용조정이 불가피한 경우 단지 고용조정을 많이 실시한 것이 문제가 되는 것이 아니라 고용조정 시작 단계에서부터 고용조

정 실시 이후까지의 과정에 대한 평가가 이루어져야만 고용조정의 효과에 대한 분석이 설득력을 얻을 것이다.

끝으로 본 연구는 특정 시점을 중심으로 분석을 하고 있기 때문에 고용조정의 효과의 파급효과에 대한 결론을 내리는 데는 일정한 한계가 있으며, 이는 패널화된 자료를 통해 추후에 보완될 수 있을 것으로 기대된다.

참 고 문 헌

- 김건우·성백남, 「한국제조업 노동시장의 조정과정 분석」, 『산업관계연구』 5(1995. 6): 245~266.
- 김동원(1996), 『중업원참여제도의 이론과 실제』, 한국노동연구원.
- 김동헌(1998), 『미국의 고용조정 대상자 지원사례 연구』, 한국노동연구원.
- 김장호(1997), 「고용안정의 제도경제학」, 『노동경제논집』 20(1)(1997. 6): 269~296.
- 김재구(1999), 『구조조정기의 기업의 인사조직혁신연구』, 한국노동연구원.
- 김정환(1996), 「노동조합몰입도의 결정요인에 관한 연구」, 『인사·조직연구』 4(1), 한국인사·조직학회.
- 김훈(1992), 『노사협의회의 운영실태에 관한 조사연구』, 한국노동연구원.
- 김훈·이승욱(2000), 『노사협의회의 쟁점과 과제』, 한국노동연구원.
- 김훈·이영면(1993), 「노사협의회의 운영과 그 효과」, 한국노동연구원, 『분기별 노동동향분석』(3/4분기): 82~94.
- 김훈·박준식(2000). 『구조조정과 신노사관계』, 한국노동연구원, 2000.
- 노사문제협의회 편(2000). 『노사관계의 1999년의 회고와 2000년 전망』, 정암문화사.
- 노용진(2001), 『노사협의회 활성화의 결정요인 -노사관계의 성격을 중심으로』, 한국노동연구원.
- 박덕제(1999), 「노사관계정책의 방향」, 배무기·조우현 편저, 『한국의 노동경제』, 경문사, 525~546.
- 박준식(1997), 「합리화와 노동의 대응」, 『동향과 전망』 34.
- 박우성·유규창·이병훈(1998), 『노사협력적 고용조정』, 한국노동연구원.
- 배무기(1995), 『한국노사관계의 개혁 - 대립에서 협력으로의 전환』, 도서출판 경문사.
- 성제환(1993), 『우리나라 노동시장의 노동공급형태와 고용조정 특성: 인력난의 문제점과 인력정책의 기초변환을 중심으로』, 한국경제연구.

- 손동원(1996), 「조직혁신기법의 도입 및 확산원인에 대한 연구: TQM 중심으로」, 『인사조직연구』 4 (2): 123~152.
- 원창희(1996), 『중소기업 노사협력기법 연구』, 한국노동교육원.
- 원창희·김동현(1998), 「노동조합과 노사협의회의 생산성 효과」, 『노동경제논집』 21 (1): 177~194.
- 유규창·박우성(2000). 『21세기형 인적자원관리』, 명경사.
- 윤진호(1996), 「고용조정과 노동조합의 대응」, 『산업노동연구』, 제2권 제1호, 한국산업노동학회.
- 윤진호(1999), 「고용구조의 변화와 노동조합의 정책대응」, 『고용구조 변화와 노동조합의 고용정책』, 한국노동사회연구소.
- 이승욱(2000), 「한국 노사협의회의 운영과 관련한 법적 문제점과 입법정책상의 과제」, 『2000년도 국제학술대회 발표논문집』, 한국노사관계학회.
- 이주호·모영규(1996), 「제조업 고용조정양식의 변화와 실증분석」, 『경제학연구』 44 (2) (1996. 6): 119~134.
- 장영철(1997), 『노사협의회 사례연구』, 한국노동연구원.
- 정연양(2000), 『능력주의 인사제도 정착을 위한 평가제도 개선방안』.
- _____ (1992), 「조직몰입의 결정요인에 관한 연구」, 『한국노동연구』 3, 한국노동연구원.
- 조우현(1994), 「노동자의 이직성향과 직장만족도」, 『노동경제논집』 17 (1): 27~48.
- _____ (2000), 『노동경제학』, 법문사.
- 조윤기(1997), 「노동조합이 직장만족도 및 고착성에 미치는 효과분석」, 『산업관계연구』 7: 357~380.
- 조준모·이규영(1999), 「부당해고 구제방식의 선택편의에 관한 경제학적 분석」, 『노동경제논집』 22 (2) (1999. 12): 1~34.
- 최강식·이규용(1999), 『우리나라 기업의 고용조정실태 (III)』, 한국노동연구원.
- 한국노동연구원(2001), 「노사관계 및 인적자원관리 패널조사」, 노동부.
- 황석만·박준식·노진귀(1995), 『참여경영과 노동조합의 과제』, 한국노총중앙연구원.
- 허찬영(1996), 『노사협의회 운영실태 및 활성화 방안에 관한 조사연구』, 한

국노동교육원.

- _____ (2000), 『근참법하에서의 노사협의회 운영실태』, 한국노동교육원.
- 홍성우(1996), 「한국제조업의 수량적 유연성에 관한 연구」, 『산업노동연구』 1 (2) (1996. 12): 1~22.
- 村松久良光(1983), 『日本の労働市場 分析 - 内部化した労働の観点より』, 白桃書房.
- _____ (1995), 「日本の 雇用調整」, 『日本の 雇用 システムと労働市場』, 日本經濟新聞社, 57~78.
- Addison, John T.(1997), “Nonunion Representation in Germany”, Paper Presented at the Conference on Nonunion Forms of Employee Representation, Banff, Alberta, September 4~5.
- Addison, John T., Claus Schnabel and Joachim Wagner(1996), “German Works Councils, Profits, and Innovation”, *Kyklos*, Vol. 49, 555~582.
- _____ (1997), “On the Determinations of Mandatory Works Councils in Germany”, *Industrial Relations*, Vol. 36, No 4., 419~445.
- Addison, John T. et al.(1997), “Worker Participation and Firm Performance: Evidence from Germany and Britain”, mimeo, November.
- Adler, P. S.(1992), The Learning Bureaucracy: New United Motor Manufacturing, Inc. in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.) *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., and M. A. Waller(1996) “Development and Validation of TQM Implementation Constructs”, *Decision Sciences Journal* Vol. 27, 23~56.
- Anderson, J. C., >. Rungtusanatham, and R. G. Schroeder(1994), “A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, 472~509.
- Andrich, D(1988), *Rasch Models for Measurement*, London.
- Angle, H. L., and J. L Perry.(1986), “Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates”, *Academy of Management*

- Journal*, Vol. 29, 31~49.
- Arthur, D. Little Corporation(1992), "Executive Caravan TQM Survey Summary", Private Correspondence dated Oct. 15.
- Atkinson J., J. Hillage, and M. Thompson(1996), "Contemporary Issues in Industrial Relations: Implications for WIRS", The Institute for Employment Studies.
- Batt, R.(1999), "Work Organization, Technology and Performance in Customer Service and Sales", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 52 No. 4, 539~564.
- Becker, H.(1960), "Notes on the Concept of Commitment", *The American Journal of Sociology*, Vol. 66, 32~42..
- Black, S. E., and L. M. Lynch(1997), "How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity", *NBER Working Paper*, No. 6120.
- Black S. A. and L. J. Porter(1996), "Identification of the Critical Factors of TQM", *Decision Sciences*, Vol. 27, No. 1, 1~21.
- Blackburn, R. and B. Rosen(1993), Total Quality and Human Resource Management: Lessons Learned From Baldrige Award-Winning Companies, *Academy of Management Executive*, Vol. 7. No. 3, 49~66.
- Brockner, J.(1998), "The Effects of Work Layoffs on Survivors: Research, Theory, and Practice", in B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, 213~255.
- Bruton, G. D., K. Keels, and C. L. Shook(1996), "Downsizing the Firm: Answering the Strategic Question", *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 2, 38~45.
- Buchanan, John and Callus, Ron.(1993), "Efficiency and Equity at Work: The Need for Labour Market Regulation in Australia", *Journal of Industrial Relations*, December.
- Buchann, B.(1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science*

- Quarterly*, Vol. 19, 533~546.
- Burgess, S., "Employment Adjustment in UK Manufacturing", *Economic Journal*, Vol. 98 (March 1988), 81~103.
- Callus, Ron, Morhead, Alison, Cully, Mark, and Buchanan, John(1991), *Industrial Relations at Work: The Australian Workplace Industrial Relations Survey*, Canberra: AGPS.
- Cappelli, P.(2000), "Examining the Incidence of Downsizing and its Effect on Establishment Performance", *NBER Working Paper*, No. 7742.
- Cappelli, P. and D. Neumark(2001), Do "High-Performance", Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 54, No. 4, 737~775.
- Clegg S. and D. Dunkerley(1980). *Organisation, Class and Control*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Cook, William. N.(1990). *Labor-Management Cooperation*, W. E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Crosby, P. B(1979), *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, New York: New American Library.
- Cully Mark, S. Woodland, A. O'Reilly and Gill Dix(1999), *Britain at Work: As Depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey*, London: Routledge.
- Daniel, W.(1987), *Workplace Industrial Relations and Technical Change*, London: Frances Pinter.
- Dean, J. W. Jr. and D. E. Bowen(1994), "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory and Development", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, 392~418
- Deming, W. E.(1982), "Improvement of Quality and Productivity through Action by Management", *National Productivity Review*, Vol. 1, 12~22.
- Deming, W. E.(1986), *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced

- Engineering Study*, Cambridge, M.A.
- Douglas T. J. and W. Judge, Jr(2001), "Total Quality Management and Competitive Advantage: the Role of Structural Control and Exploration", *Academy of Management Journal*, Vol. 44. No. 1, 158~169.
- Etzioni, A.(1975), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York: Free Press.
- Fernie, Sue and David Metcalf(1995), "Participation, Contingent Pay, Representation and Workplace Performance: Evidence from Great Britain", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 33, No. 3, 379~415.
- Ferris, K., and N.Aranya(1983), "A Comparison of Two Organizational Commitment Scales", *Personnel Psychology*, Vol. 36, 87~98.
- Fishbein, M., and I. Ajzen(1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading, MA.: Addison Wesley.
- Flynn, B. B., R. G. Schroeder and S. Sakakibara(1994), "A Framework of Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument", *Journal of Operations Management*, Vol. 11, 339~366.
- Ford B. and D. Plowman (eds)(1983), *Australian Unions: An Industrial Relations Perspective*, Macmillan, South Melbourne, 120~440.
- Ford G., J. Hearn & R. Lansbury (eds)(1980), *Australian Labour Relations: Readings*, 3rd Edition, Macmillan, South Melbourne.
- Freeman, B. Richard and Edward P. Lazear(1995), "An Economic Analysis of Works Councils", in edited by Rogers, Joel and Wolfgang Streeck, *Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, The University of Chicago Press.
- Fukami, C. V., and E. W. Larson(1984), "Commitment to Company and Union: Parallel Models", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, No.3, 367~371.

- Galeazzi, G, and D.S. Hamermesh(eds)(1992), *Dynamic Labor Demand and Adjustment Costs*, Edward Elgar Publishing Limited.
- Gallagher, D. G., and P. F. Clark(1989), "Research on Union Commitment : Implications for Labor", *Labor Studies Journal*, Vol. 14, No. 1, 52~71.
- Gallagher, D.(1984), "The Relationship Between Organizational and Union Commitment Among Federal Government Employees", *Academy of Management Proceedings*, 319~329.
- Gilmore, H. L.(1974), "Product Conformance Cost", *Quality Progress*, Vol. 7, No. 5, 16~19
- Groenroos, C.(1983), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Cambridge, MA. :Marketing Science Institute.
- Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A., and W. E. Spiller (1980), "Commitment to the Union : Development of a Measure and an Examination of its Corretes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, 479~499.
- Gordon, M., Beauvais, L., and R. Ladd(1984), "The Job Satisfaction and Union Commitment of Unionized Engineers", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 37, No. 3, 359~370.
- Hackman, J. R. and G.R. Oldham(1980), *Work Redesign*, Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., Inc.
- Hackman, J. R. and R. Wageman(1995), "Total Quality Management : Empirical, Conceptual, and Practical Issues", *Administrative Science Quarterly* Vol. 40, 309~342.
- Hamermesh, D.S.(1993), *Labor Demand*, Princeton University Press.
- Hill, S.(1991), "Why Quality Circles Failed but Total Quality Management Might Succeed", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 29, No. 4, 541~568.
- Hrebiniak, L., and J. Alutto(1972), "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, 555~572.

- Hyman, H.(1942), *The Psychology of Status*, *Archives of Psychology*, No.269.
- IMD, The World Competitiveness Report.
- Isaac J.(1989), “The Second Tier and Labour Market Flexibility”, *The Australian Economic Review*, 1st Quarter: 51~58.
- Jeong, Yeon Ang(1990), *Determinants of Employees’ Multiple Commitments to the Company and Union in Canada and Sweden*, Ph.D. Thesis, Univ. of Iowa.
- Juran, J. M.(1989), *Juran on Leadership for Quality*, New York, Free Press.
- Juran, J. M., and F. M. Gryna, Jr(1988), *Juran’s Quality Control Handbook* (4th ed.), New York: McGraw-Hill.
- Katz, D., and R. Kahn(1978), *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed., New York: Wiley.
- Kim, Dong-Heon and Peter Feuille(1998), “Works Councils in Korea: Implications for Employee Representation in the United States”, *Proceedings of the 50th Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association* (January 3~5, Chicago), 146~154.
- Kim, Dong-Heon, Peter Feuille and Chang-Hee Won(1998), “Korean Works Councils, Unions, and Firm Performance”, mimeo, September.
- Klein, J. A.(1994), “The Paradox of Quality Management: Commitment, Ownership, and Control”, (ed) Heckscher, C., and A. Donnellon, *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, SAGE Publications, CA.
- Kleiner, Morris M. and Marvin L. Bouillon(1988), “Providing Business Information to Production Workers: Correlates of Compensation and Profitability”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 41, No. 4, 605~617.
- Kleiner, Morris M. and Young-Myon Lee(1997), “Works Councils and Unionization: Lessons from South Korea”, *Industrial Relations*,

Vol. 36, No. 1, 1~16.

- Lansbury R. and G. Bamber(1989), *New Technology: International Perspective on Human Resources and Industrial Relations*, Sidney: Allen & Unwin.
- Lawler, E. E. III, S. A. Mohrman, and G. E. Ledford, Jr(1992), *Employee Involvement and Total Quality Management*, Jossey-Bass Publishers, CA.
- Lee, Joohee.(1998), "Micro-Corporatism in South Korea: A Comparative Analysis of Enterprise-level Industrial Relations", *Economic and Industrial Democracy*. Vol. 19 No. 3.
- March, J., and H. Simon(1958), *Organizations*, New York: Wiley.
- Marginson P., "The Distinctive Effects of Plant and Company Size on Workplace Industrial Relations", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 22, No. 2, 1~14.
- Mathieu, J., and D. Zajac(1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, 171~194.
- Mellor, S., Mathieu, J., and L. Swim(1994), "Cross-Level Analysis of the Influence of Local Union Structure on Women's and Men's Union Commitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No.2, 203~210.
- Millward N. & M. Stevens(1986), *British Workplace Industrial Relations 1980~1984*, Gower, Aldershot.
- Morhead, Alison, Steele, Mairi, Alexander, Michael, Stephen, Kerry and Duffin, Linton(1997), "Changes at work: The 1995 Australian Workplace Industrial Relations Survey", South Melbourne: Longman.
- Morishima, Motohiro(1991a), "Information Sharing and Collective Bargaining in Japan: Effects on Wage Negotiation", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 44, No. 3, 469~485.
- _____ (1991b), "Information Sharing and Firm Performance in Japan", *Industrial Relations*, Vol. 30, No. 1, 37~61.

- _____(1992), "Use of Joint Consultation Committees by Large Japanese Firms", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 30, No. 3, 405~423.
- Morishima, Motohiro and Tsuyoshi Tsuru(1997), "Nonunion Employee Representation in Japan", Paper presented at the Conference on Nonunion Forms of Employee Representation: History, Contemporary Practice and Policy, Banff, Alberta, September 4~5.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and R. M. Steers(1982), *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.
- National Labour Consultative Council(1987), *Labour Market Flexibility in the Australian Setting*, AGPS, Canberra, 1987.
- Norman, P. M.(1995), "Downsizing and Organizational Performance: Empirical Evidence, Paper presented at the 1995 Academy of Management International Conference", Vancouver, BC, Canada.
- OECE(1986), *Labour Market Flexibility*(The Department Report), Paris : OECD.
- O'reilly, C., and D. Caldwell(1980), "Job Choice: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol.65, 559~569.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., and P. Boulian(1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No.5, 603~609.
- Powell, T. C.(1995), "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 15~37.
- Purcell, P. Marginson, P. Edwards & K. Sisson(1987), "The Industrial Relations Practices of Multi-Plant Foreign Owned Firms", *Industrial Relations Journal*, Vol. 18, No. 2, 130~137.
- Reichers, A.(1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational

- Commitment”, *Academy of Management Review*, Vol.10, 465~476.
- Reed, R. Lemak D. J. and J. C. Montgomery(1996), “Beyond Process: TQM Content and Firm Performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, 173~202.
- Reeves, C. A. and D. A. Bender(1994), “Defining Quality: Alternatives and Implications”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, 419~445.
- Rogers, J. and W. Streeck(1995), (eds.), *Works Councils*, Chicago : University of Chicago Press.
- Salancik, G.R.(1977), “Commitment and Control of Organizational Behavior and Belief”, in B.M. Staw and G.R. Salancik(eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago : St.Clair Press, 1~54.
- Saraph, J. V., Benson, P. G.and R. G. Schroeder(1989), “An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management”, *Decision Sciences*, Vol. 14, 91~114
- Schnabel, Claus(1991), “Trade Unions and Productivity: The German Evidence”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 29, No. 1, 15~24.
- Schnabel, Claus and Joachim Wagner(1992), “Unions and Innovation: Evidence from German Micro Data”, *Economics Letters*, Vol. 39, No. 1, 369~373.
- Shea C. M. and J. M. Howell(1998), “Organizational Antecedents to the Successful Implementation of Total Quality Management: A Social Cognitive Perspective”, *Journal of Quality Management*, Vol. 3, No. 1, 3~24.
- Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M., and R. G. Schroeder(1994), “Distinguish Control form Learning in total Quality Management: A Contingency Perspective”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, 537~564
- Snell, S. A., and J. W. Dean Jr.(1992), “Integrated Manufacturing and

- Human REsource Management : A Human Capital Perspective”,
Academy of Management Journal, Vol. 35, 467~504.
- Steers, R.M.(1977), “Antecedents and Outcomes of Organizational
Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, 46~56.
- Thacker, J. W Tetrick, L., Fields, M.W., and L. Barclay(1990), “Union
Commitment: An Examination of Antecedents and Outcome
Factors”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 33~48.
- Ursel, Nancy and Marjorie Armstrong-Stassen(1995), “The Impact of
Layoff Announcements on Shareholders”, *Industrial Relations-
Quebec* 50(Summer 1995), 636~649.
- Woodworth, W.P. and Christopher B. Meek(1995), *Creating Labor-
Management Partnerships*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Worrell, D. L., W. N. III Davidson, and V. M. Sharma(1991), “Layoff
Announcements and Stockholder Wealth”, *Academy of Management
Journal*, Vol. 34, 662~676.